100% PRATIQUE ENTREPRISE

Gisèle Commarmond
Alain Exiga

RÉUSSIR SES ENTRETIENS DE RECRUTEMENT

- ☑ Maîtriser la méthode STAR
- ☑ Identifier les exigences de la fonction
- ☑ Bâtir le questionnaire et évaluer les réponses
- ☑ Conduire l'entretien et prendre la décision

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

DANGER
LE PHOTOCOPILLAGE TUE LE LIVRE

© Dunod, Paris, 2012
ISBN 978-2-10-057756-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Copyright © 2012 Dunod.

Table des matières

Problématique du recrutement 1

PARTIE 1
Le recruteur

La méthode 5
L'entretien « classique » : ses lacunes 7
Qu'est-ce que la méthode STAR ? 10
La méthode : les preuves de son efficacité 14

1re étape.
Spécifier les exigences de la fonction 23
Le portrait de la réussite 24
Des sources multiples d'information 28

2e étape. Bâtir le questionnaire 43
Sélectionner les situations critiques 44
Des exigences du poste aux questions à poser 45

3e étape.
Évaluer les réponses au questionnaire 59
Les critères d'évaluation : des comportements précis 60

4e étape. Conduire l'entretien 71
La relation recruteur/candidat 71
Être à l'écoute 75
Le déroulement de l'entretien 78

5e étape. Prendre la décision 91
Le pronostic de réussite 92
Analyser les réponses selon les critères d'évaluation 92

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

PARTIE 2
Le candidat

Votre scénario professionnel 105

Les séquences-preuves 106

Vos caractéristiques personnelles : les quatre A 109

De l'annonce au CV 121

Savoir lire l'annonce 122

Rédiger votre CV 127

Vos histoires de réussite 139

Des histoires de réussite… réussies 140

À la recherche de vos histoires de réussite 143

Réussir votre entretien 161

Les paroles et la musique 162

Affirmez-vous dès les premières minutes 166

Les erreurs à ne pas commettre 169

Éloge du verbe « faire » 179

Copyright © 2012 Dunod.

Mode d'emploi

Se poser les bonnes questions : quoi de mieux qu'une situation concrète pour bien débuter !

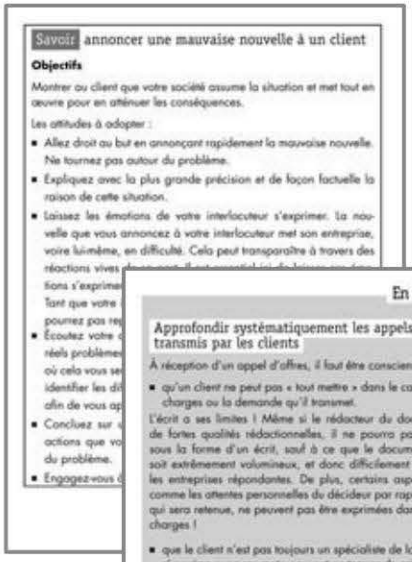
3
Définir l'analyse financière

Se poser les bonnes questions

Le directeur financier vient de terminer les calculs d'analyse financière de son client. Notre commercial voit un ensemble de données chiffrées sorties du logiciel d'analyse financière : ratios, équilibres financiers, marges, flux de trésorerie. Il se demande comment exploiter ces données chiffrées pour mener à bien une analyse et se demande quelles questions se poser.

- Comment définir l'analyse financière ?
- Qui sont les différents utilisateurs de l'analyse financière ?
- Quelles sont leurs attentes respectives ?
- À quelles questions l'analyse financière peut-elle répondre ? À quelles questions ne peut-elle pas répondre ?
- Quelles sont les différentes étapes d'une analyse ?
- Quel est l'enchaînement logique entre ces étapes ?

Savoir : un encadré technique pour renforcer vos compétences.



Savoir annoncer une mauvaise nouvelle à un client

Objectifs

Montrer au client que votre société assume la situation et met tout en œuvre pour en atténuer les conséquences.

Les attitudes à adopter :

- Allez droit au but en annonçant rapidement la mauvaise nouvelle. Ne tournez pas autour du problème.
- Expliquez avec la plus grande précision et de façon factuelle la raison de cette situation.
- Laissez les émotions de votre interlocuteur s'exprimer. La nouvelle que vous annoncez à votre interlocuteur met son entreprise, voire lui-même, en difficulté. Cela peut transparaître à travers des réactions vives

En pratique : des sujets de terrain pour que vous soyez plus efficace.

En pratique

Approfondir systématiquement les appels d'offres transmis par les clients

À réception d'un appel d'offres, il faut être conscient :

- qu'un client ne peut pas « tout mettre » dans le cahier des charges ou la demande qu'il transmet.

L'écrit a ses limites ! Même si le rédacteur du document possède de fortes qualités rédactionnelles, il ne pourra pas tout exprimer sous la forme d'un écrit, sauf à ce que le document en question soit extrêmement volumineux, et donc difficilement exploitable par les entreprises répondantes. De plus, certains aspects importants comme les attentes personnelles du décideur par rapport à la société qui sera retenue, ne peuvent pas être exprimées dans un cahier des charges !

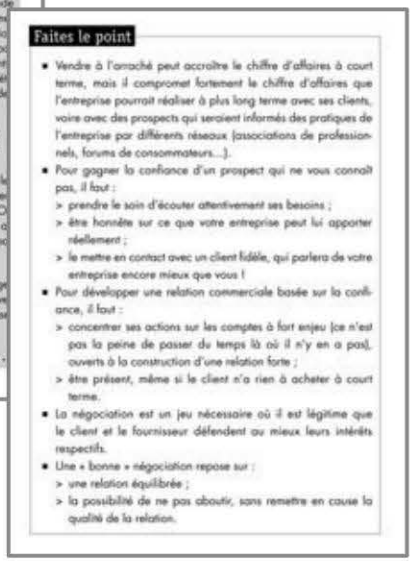
- que le client n'est pas toujours un spécialiste de la rédaction, il s'exprime avec ses mots, souvent en termes de solutions, plutôt qu'en termes de besoins.

Rares sont les cahiers des charges qui se limitent à exprimer les besoins. La tendance naturelle est d'exprimer ce qu'on veut à travers une solution, souvent parce qu'il est plus facile de procéder ainsi. Or la solution souhaitée n'est pas forcément la meilleure par rapport au besoin que le client veut couvrir. Ce dernier ne connaît peut-être pas l'état de l'art dans ce domaine.

Donc, il est impératif de challenger le contenu du cahier des charges avant d'y répondre. On organisera un ou plusieurs rendez-vous avec les interlocuteurs décideurs. Durant ces réunions, on visera à poser des questions :

- de détecter les attentes personnelles des interlocuteurs client.

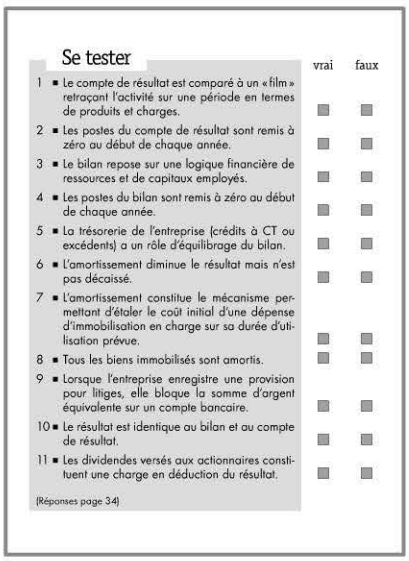
Faites le point : en un clin d'œil, la synthèse du chapitre.



Faites le point

- Vendre à l'arraché peut accroître le chiffre d'affaires à court terme, mais il compromet fortement le chiffre d'affaires que l'entreprise pourrait réaliser à plus long terme avec ses clients, voire avec des prospects qui seraient informés des pratiques de l'entreprise par différents réseaux (associations de professionnels, forums de consommateurs...).
- Pour gagner la confiance d'un prospect qui ne vous connaît pas, il faut :
  > prendre le soin d'écouter attentivement ses besoins ;
  > être honnête sur ce que votre entreprise peut lui apporter réellement ;
  > le mettre en contact avec un client fidèle, qui parlera de votre entreprise encore mieux que vous !
- Pour développer une relation commerciale basée sur la confiance, il faut :
  > concentrer ses actions sur les comptes à fort enjeu (ce n'est pas la peine de passer du temps là où il n'y en a pas), ouverts à la construction d'une relation forte ;
  > être présent, même si le client n'a rien à acheter à court terme.
- La négociation est un jeu nécessaire où il est légitime que le client et le fournisseur défendent au mieux leurs intérêts respectifs.
- Une « bonne » négociation repose sur :
  > une relation équilibrée ;
  > la possibilité de ne pas aboutir, sans remettre en cause la qualité de la relation.

Se tester : avez-vous tout retenu ? Vérifiez que vos connaissances sont acquises.

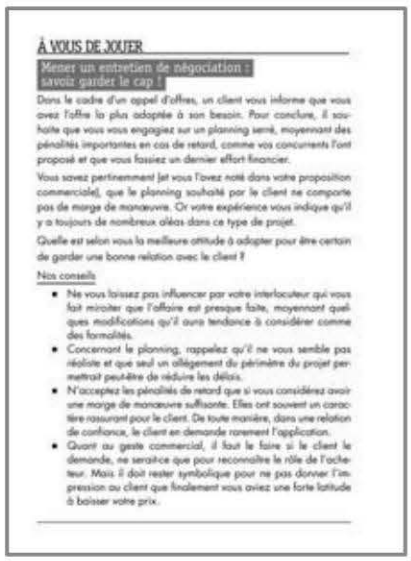


Se tester

		vrai	faux
1	Le compte de résultat est comparé à un « film » retraçant l'activité sur une période en termes de produits et charges.	■	■
2	Les postes du compte de résultat sont remis à zéro au début de chaque année.	■	■
3	Le bilan repose sur une logique financière de ressources et de capitaux employés.	■	■
4	Les postes du bilan sont remis à zéro au début de chaque année.	■	■
5	La trésorerie de l'entreprise (crédits à CT ou excédents) a un rôle d'équilibrage du bilan.	■	■
6	L'amortissement diminue le résultat mais n'est pas décaissé.	■	■
7	L'amortissement constitue le mécanisme permettant d'étaler le coût initial d'une dépense d'immobilisation en charge sur sa durée d'utilisation prévue.	■	■
8	Tous les biens immobilisés sont amortis.	■	■
9	Lorsque l'entreprise enregistre une provision pour litiges, elle bloque la somme d'argent équivalente sur un compte bancaire.	■	■
10	Le résultat est identique au bilan et au compte de résultat.	■	■
11	Les dividendes versés aux actionnaires constituent une charge en déduction du résultat.	■	■

(Réponses page 34)

À vous de jouer : saurez-vous dénouer une situation réelle ? Les conseils de l'auteur vous y aideront.



À VOUS DE JOUER

Mener un entretien de négociation : savoir garder le cap !

Dans le cadre d'un appel d'offres, un client vous informe que vous avez l'offre la plus adaptée à son besoin. Pour conclure, il souhaite que vous vous engagiez sur un planning serré, moyennant des pénalités importantes en cas de retard, comme vos concurrents l'ont proposé et que vous fassiez un dernier effort financier.

Vous savez pertinemment (et vous l'avez noté dans votre proposition commerciale), que le planning souhaité par le client ne comporte pas de marge de manœuvre. Or votre expérience vous indique qu'il y a toujours de nombreux aléas dans ce type de projet.

Quelle est selon vous la meilleure attitude à adopter pour être certain de garder une bonne relation avec le client ?

Nos conseils

- Ne vous laissez pas influencer par votre interlocuteur qui vous fait miroiter que l'affaire est presque faite, moyennant quelques modifications qu'il aura tendance à considérer comme des formalités.
- Concernant le planning, rappelez qu'il ne vous semble pas réaliste et que seul un allègement du périmètre du projet permettrait peut-être de réduire les délais.
- N'acceptez les pénalités de retard que si vous considérez avoir une marge de manœuvre suffisante. Elles ont souvent un caractère rassurant pour le client. De toute manière, dans une relation de confiance, le client en demande rarement l'application.
- Quant au geste commercial, il faut le faire si le client le demande, ne serait-ce que pour reconnaître le rôle de l'acheteur. Mais il doit rester symbolique pour ne pas donner l'impression au client que finalement vous aviez une forte latitude à baisser votre prix.

Copyright © 2012 Dunod.

Copyright © 2012 Dunod.

Problématique du recrutement

Pour obtenir l'engagement du personnel, pour manager les talents, en un mot pour que l'entreprise réussisse, il faut d'abord savoir avec précision ce que l'on attend de chaque collaborateur, et qu'il le sache lui-même. Non pas de façon abstraite, en théorie, mais dans la réalité quotidienne : ce que la personne *doit faire*, les comportements attendus d'elle, ceux qui produisent la réussite ou l'échec, la performance moyenne ou supérieure dans cette fonction.

La question se pose dès la première phase de la collaboration : comment recruter des candidats qui *savent faire*, qui sauront mettre en action leurs capacités pour atteindre leurs objectifs selon les exigences de l'entreprise ?

Or, dans sa pratique actuelle, l'entretien de recrutement répond souvent fort mal à cette question cruciale. Pourquoi ? Parce qu'il éclaire mal (ou pas du tout) l'essentiel : *comment le candidat*, s'il est recruté, *se comportera, « en vrai », dans le poste*. La réponse est pourtant simple : il le fera comme il s'est comporté dans son poste précédent ou durant ses études.

Fondée sur ce principe, la méthode STAR renouvelle totalement l'entretien de recrutement. Elle est centrée sur les *situations critiques* de la fonction à pourvoir et les *comportements* précis, concrets, que le candidat a réellement mis en œuvre pour traiter des situations semblables. Les résultats ? Une proportion élevée de recrutements réussis, parce que fondés sur des bases objectives.

Copyright © 2012 Dunod.

Manager, recruteur, vous cherchez un candidat de talent, qui saura s'intégrer rapidement et apporter très vite les résultats attendus (ou davantage). Votre succès dépend du sien. Vous trouverez dans cette méthode les clés des recrutements réussis, c'est-à-dire un bénéfice considérable, pour vous, en termes humains et financiers.
Candidat, vous cherchez un nouveau ou un premier poste. Avec cette approche, vous acquérez des moyens efficaces de valoriser votre expérience, vous développez un sérieux avantage concurrentiel.
Utilisée depuis des années aux États-Unis et dans beaucoup d'autres pays, la méthode STAR n'en est qu'à ses débuts en France. Elle va s'imposer par sa clarté et sa performance.
Ce guide pratique vous offre l'opportunité de prendre de l'avance.

Copyright © 2012 Dunod.

PARTIE 1

Le recruteur

« Mon métier ? Je suis découvreur de talents. »

Cette première partie développe la méthode à l'intention du recruteur. Le premier chapitre expose ses principes, son histoire et les nombreuses études qui ont démontré son efficacité. Les chapitres suivants guident le recruteur, pas à pas, le long d'un parcours en cinq étapes :

- Spécifier les exigences de la fonction (chapitre 2).
- Bâtir le questionnaire (chapitre 3).
- Évaluer les réponses au questionnaire (chapitre 4).
- Conduire l'entretien (chapitre 5).
- Prendre la décision (chapitre 6).

La seconde partie s'adresse au candidat. Il va de soi que sa lecture sera également profitable au recruteur.

Copyright © 2012 Dunod.

Copyright © 2012 Dunod.

1 La méthode

Se poser les bonnes questions

Vous recrutez un ingénieur qui devra former puis animer une petite équipe de jeunes informaticiens. Voici des extraits de votre entretien avec l'une des candidates.

« Parlez-moi de vous.

– De moi ? C'est toujours difficile mais… voyons… Professionnellement, je suis en chemin, je veux dire en évolution. J'ai déjà une certaine expérience mais je considère que j'ai encore beaucoup à apprendre, et j'aime cette idée. Dans mon poste actuel, j'ai eu à faire mes preuves et ça n'a pas toujours été facile. Mais depuis un peu plus d'un an, il ne se passe plus grand-chose de neuf et ça, ça ne me convient pas. C'est pourquoi je suis ici aujourd'hui. Oui, ce que je veux d'abord, c'est apprendre et évoluer. Je déteste la routine.

– Il y a pourtant des règles à suivre, des procédures. Dans cette fonction, vous auriez à respecter des protocoles précis.

– Bien sûr, il ne s'agit pas de faire n'importe quoi, au gré de l'inspiration du moment. J'ai une formation scientifique, je connais les exigences de la méthode. Et j'aime cette rigueur. Et en même temps que la discipline, il faut aussi inventer, innover, expérimenter. Je suis motivée par les deux aspects.

Copyright © 2012 Dunod.

– Si vous étiez un animal, ce serait lequel ?

– Oh ! (Elle sourit.) Un animal ? Il y en a beaucoup de sympathiques, mais si j'osais…

– Oui, allez-y, osez.

– Je dirais la lionne.

– Et pour quelle raison ?

– C'est elle qui chasse et qui protège la famille, pendant que le lion dort.

– Je vois… Quelle est votre plus grande qualité ?

– C'est difficile de se juger soi-même. S'il faut en choisir une seule, je dirais ma force de travail. On m'a toujours dit : toi, tu es une bosseuse.

– Ce n'était pas forcément un compliment ?

– C'est vrai. Comme si ceux qui travaillent y sont obligés parce qu'ils manquent de talent. Mais non, on peut avoir des idées et travailler dur pour les réaliser.

– Et votre principale faiblesse ?

– Être une femme ?

– Vous aurez à diriger des hommes. Est-ce un problème ?

– Pas du tout, je l'ai déjà fait, c'est le cas en ce moment et ça se passe très bien. »

Et ainsi de suite, pendant une heure…

Vos entretiens de recrutement ressemblent-ils à celui-là ? Cela n'aurait rien de surprenant : c'est le modèle de l'entretien classique. Si c'est le cas, alors posez-vous les bonnes questions.

- Quelles sont les lacunes de ce modèle ?
- Qu'est-ce que la méthode STAR ?
- Quelles sont les preuves de son efficacité ?

Copyright © 2012 Dunod.

L'entretien « classique » : ses lacunes

Un entretien pas ou peu structuré

Certes, le recruteur a prévu certaines questions, comme le fameux « parlez-moi de vous » en ouverture ou l'animal ou le rituel point fort/point faible. Mais en même temps il improvise, selon les réponses qui lui sont faites : « Je déteste la routine. – Il y a pourtant des règles à suivre… » ou « bosseuse… – pas un compliment ».
L'inconvénient : chaque entretien, avec chaque candidat, est différent, ce qui signifie que les candidats ne sont pas évalués selon les mêmes critères.

Un entretien très largement « psychologique »

La question « parlez-moi de vous » est symptomatique. Non pas « parlez-moi de votre travail » ou « de vos résultats » ou « de vos réussites », mais bien de « vous ». Une telle question fait fonction de test de personnalité, à la manière d'un Rorschach – les taches d'encre bien connues –, y compris dans sa technique dite projective : il invite la personne, par les choix qu'elle va faire dans l'infinité des possibles, à se dévoiler.
La question sur l'animal est du même ordre. Pour avoir un intérêt, elle suppose que le recruteur possède une *clé*, comme on parle de la clé des songes pour interpréter les rêves. L'a-t-il, ici, cette clé, précise et fiable ? Quelle est la signification du choix d'une lionne ? Cela évoque, certes, l'énergie, la puissance, un côté prédateur et une comparaison mâle/femelle qui n'est pas à l'avantage du premier. Soit. Mais est-ce l'*image* que la candidate veut donner d'elle ou la *réalité* de ce qu'elle est ?
Nous avons placé le terme « psychologique » entre guillemets car un entretien clinique véritable doit être conduit, pour produire des résultats fiables, par un professionnel qualifié, entraîné à cette discipline. Ce n'est pas le cas, sauf exception, du manager ou du responsable des ressources humaines qui pratique l'entretien de recrutement. Et, de toute façon, ce n'est pas le but d'un tel entretien. En posant des questions aussi personnelles et en utilisant les réponses comme

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

critères de choix, ces recruteurs recourent à une approche pour le moins sujette à caution.

Un entretien qui explore des points de vue, des *opinions*, des *sentiments* – très peu de *faits*.

« J'aime cette idée… Je déteste la routine… Il faut… On m'a déjà dit… » Aux rares moments où des faits sont évoqués (« J'ai eu à faire mes preuves et cela n'a pas été facile » ou « Je dirige des hommes et ça se passe très bien »), le recruteur ne creuse pas pour en savoir plus.
En bref, nous assistons ici à une conversation entre gens bien élevés, qui échangent des idées générales. Nous sommes, au mieux, dans un *talk-show* télévisé et au pire, au Café du Commerce.
L'entretien peut durer une heure sur ce ton-là, qu'aura-t-il produit ? Il nous montre une candidate subtile, qui répond avec habileté aux questions difficiles. Elle sait se mettre en valeur, peut se montrer convaincante et ne manque pas d'un certain humour… Ce sont sans doute des observations intéressantes. Mais n'oublions pas le pourquoi de ce dialogue, *son unique objectif* : demain, cette personne prendra la tête de cette équipe, comment va-t-elle *se comporter*, et va-t-elle *réussir* ?
Avons-nous, au terme de cet entretien classique, une réponse sûre à cette question ? Non. Seulement des opinions, des sentiments. Des considérations sur les choses. Aucun élément concret, fiable, sur ce que nous devons chercher, et qui est, encore une fois : quels que soient ses idées et ses sentiments, *comment cette personne agit-elle, en situation professionnelle* ? Comme une lionne ? Il vaudrait mieux en savoir (beaucoup) plus long.
Un recruteur chevronné (et qui réussit la plupart de ses recrutements) nous disait :
« Quand je parle du métier avec un jeune collègue, je n'ai besoin que d'une seule question pour savoir comment il pratique, c'est-à-dire s'il est un bon interviewer ou pas.
– Oui, laquelle ?
– Je lui demande : "Quels exemples précis, spécifiques, le candidat

Copyright © 2012 Dunod.

vous a-t-il donnés, qui démontrent une performance élevée dans les tâches qu'il a accomplies ?"
– Et la réponse ?
– Trop souvent, hélas ! ils me disent : "C'est quelqu'un d'intelligent, très motivé, à la pensée organisée..." Alors j'insiste : "Tant mieux s'il est tout cela mais pouvez-vous me donner des exemples de ses performances passées, qui sont en rapport direct avec celles que vous attendez de lui ?" Si vous n'avez pas de réponses solides à cette question simple et pratique, votre entretien n'a servi à rien.

En pratique

Des situations vécues : la meilleure prédiction de la réussite

Et pour vous, qu'en est-il ? Repensez au dernier entretien de recrutement que vous avez conduit, aux questions que vous avez posées. Ressemblaient-elles à celles-ci ?

Comment vous voyez-vous dans cinq ans ?

Qu'est-ce qui vous fait penser que vous réussiriez dans le poste à pourvoir ?

Comment résoudriez-vous tel problème, si vous étiez recruté ?

Comment vivez-vous le changement ?

Ou à celles-là ?

Retracez votre évolution ces trois dernières années. Qu'avez-vous réalisé ? Qu'avez-vous appris ?

Donnez-moi un exemple de challenge réussi dans votre poste actuel.

Racontez-moi une situation où vous avez eu à résoudre un problème difficile.

Donnez-moi des exemples d'innovations que vous avez menées à bien.

...

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

En pratique

...

Vous le voyez : les premières questions sont générales, théoriques, hypothétiques ; tandis que les secondes demandent toutes de relater des moments vécus, des situations, des cas, des exemples précis, concrets. En les faisant creuser, développer, le recruteur peut se faire une idée précise de la façon dont le candidat mène ses affaires, comment il a effectivement réalisé une tâche ou s'est comporté dans cette situation. Et c'est là *la meilleur prédiction de son action future*, si vous le recrutez au poste à pourvoir.

Qu'est-ce que la méthode STAR ?

L'historique

Il s'appelle Tom Janz. Il est psychologue, enseigne les ressources humaines à l'université de Calgary, au Canada, et préside la société qu'il a créée, Human Performance Systems Inc. Si nous allions l'interviewer, voici ce qu'il pourrait nous raconter :

« Je m'étais aperçu depuis longtemps que les entretiens de recrutement classiques, où l'on pose des questions du style "Quelles sont vos forces et vos faiblesses ?" ou "Pourquoi voulez-vous ce poste ?", ne permettaient pas de cibler les candidats les plus performants. Leur valeur de prédiction de la réussite future est à peu près équivalente, en probabilité, à celle qu'on obtient en tirant à la courte paille… »

Voilà la situation de départ. Plutôt problématique.

« Travaillant sur le recrutement et la performance humaine, je me suis mis à chercher pourquoi il en était ainsi. » Telle est la tâche que Tom Janz se fixe.

« Assez vite, je me suis dit : avec cette méthode, on recueille des opinions, des idées, des principes. Tout cela est très intéressant mais ce ne sont pas les opinions qui font la réussite (ou l'échec), c'est l'*action*. Ce que nous voulons savoir, par exemple, d'un manager, ce n'est pas ce qu'il *pense* du management ou comment il le définit – mais *comment il se comportera*, demain, s'il est manager chez nous.

Copyright © 2012 Dunod.

« Et c'est là que j'ai fait ma trouvaille : *la meilleure façon de prédire le comportement futur, c'est de connaître le comportement passé dans la même situation*.

« Ce n'était encore qu'une idée, une hypothèse. Il fallait maintenant la tester. Alors j'ai mis au point un questionnaire qui vise les comportements : "Parlez-moi d'une situation où vous avez…". J'ai fait mon pronostic de réussite du candidat recruté sur la base des réponses obtenues. » Voilà pour l'action. Reste à connaître ses *résultats*.

« J'ai vu que je réussissais ainsi, à prédire la réussite beaucoup mieux qu'avec les entretiens classiques, qui repèrent le bon candidat moins d'une fois sur cinq, alors que j'y arrive trois fois sur quatre.

« Récemment, j'ai créé une *joint-venture* avec un grand cabinet de conseil qui a 180 000 clients dans le monde. Nous ouvrons des bureaux à Calgary, Toronto et Montréal. »

Une histoire de réussite, à l'américaine, racontée selon le principe même de la méthode :

- Quelle était la *situation* : « Je m'étais aperçu depuis longtemps… ».
- La *tâche* : « Je me suis mis à chercher pourquoi… ».
- L'*action* : « J'ai fait une trouvaille… J'ai mis au point un questionnaire… J'ai fait mon pronostic… ».
- Les *résultats* : « Je réussis à prédire la réussite… J'y arrive trois fois sur quatre… » – et les conséquences à plus long terme de ces résultats : « J'ai créé une *joint-venture*… Nous ouvrons des bureaux… ».

S comme Situation ;
T comme Tâche ;
A comme Action ;
R comme Résultats.

Voilà pourquoi on appelle cette technique **la méthode STAR**.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Pour un entretien de recrutement efficace : les exigences

Cette idée n'est pas née toute armée, un beau matin, dans l'esprit de Tom Janz. La mise en question des méthodes de recrutement a une longue histoire. En effet, la première étude sérieuse remonte à 1922. Dans l'armée des États-Unis, des officiers interviewent des candidats à une promotion. Chaque officier rencontre tous les candidats et les classe selon la valeur qu'il leur accorde. L'inconvénient : cette valeur varie considérablement selon le recruteur. Par exemple, un candidat classé 1er par l'un se retrouve 57e chez un autre…

Il y avait donc une large marge de progrès. Les chercheurs s'orientèrent vers l'idée de structurer les entretiens, à commencer par l'élaboration d'un questionnaire standard, de sorte que tous les candidats se voient poser les mêmes questions. Et ils trouvèrent qu'en effet la capacité de prédiction de la réussite future augmentait dans ce cas. Les résultats des questionnaires standard montraient une bonne corrélation avec le *turn-over* et les appréciations des responsables hiérarchiques.

Curieusement, car le principe nous semble évident aujourd'hui (même si la pratique réelle laisse souvent à désirer), il fallut quelque temps encore pour s'intéresser à une autre dimension : les exigences du poste. Selon une étude des années 1950, parmi les managers qui rencontraient les candidats, la moitié avait eu connaissance d'une description du poste à pourvoir, l'autre moitié non. Et, bien entendu, les premiers se montrèrent moins influencés dans leur choix par des données non pertinentes pour le travail considéré.

Une étude de 1965 est encore plus précise. Dans un premier temps, on demande à des recruteurs qui connaissent bien une fonction de dresser une liste d'exemples de comportements qui distinguent les meilleurs des moins bons tenants de cette fonction. Puis ils utilisent cette grille pour classer une série de candidats, après interview avec eux. Ces mêmes candidats sont ensuite interviewés par d'autres recruteurs utilisant la même grille. Et l'on trouve une bonne corrélation entre les choix des premiers et des seconds recruteurs. Conclusion : l'usage des mêmes critères d'évaluation produit des résultats cohérents.

Copyright © 2012 Dunod.

Un pas de plus en 1980. Cette fois, des recruteurs bâtissent un questionnaire fondé sur des *situations critiques* dans une fonction donnée. Ils l'utilisent pour demander aux candidats comment ils se comporteraient dans chacune de ces situations. Et ils possèdent une grille commune d'évaluation des réponses. La corrélation de cette approche avec les performances professionnelles ultérieures des candidats engagés se montra positive. On appelle cette méthode **l'entretien de situations**.

Savoir appliquer les bases d'un entretien de situation critique

Les *principes* de cet entretien sont les suivants :

- L'opinion de recruteurs différents sur les mêmes candidats varie fortement (et n'a donc aucune validité) si chacun mène l'entretien à sa guise, pose des questions qui peuvent n'avoir aucun rapport avec celles que pose un autre recruteur, et évalue les réponses selon ses critères propres, d'ailleurs souvent peu formulés, « intuitifs ».
- La *première exigence* de validité, d'objectivité, consiste à *structurer* l'entretien : ce n'est pas un échange à bâtons rompus, les questions sont prévues et précises, toujours les mêmes pour tous les candidats et rédigées d'avance pour tous les recruteurs quand ils sont plusieurs (ce qui est le cas le plus fréquent).
- *Deuxième exigence* : pour que les questions soient valides, elles doivent porter sur les *caractéristiques du poste* à pourvoir – et non sur une sorte de profil psychologique idéal de la personne, sans rapport clairement établi avec le travail que le candidat retenu aura à effectuer.
- *Troisième exigence* : ces caractéristiques du poste sont plus valides quand on les formule en termes de *situations critiques* rencontrées dans l'exercice de cette fonction : la façon de traiter ces situations différencie les meilleurs, les plus performants, des autres.

C'est alors qu'intervient Tom Janz qui, lui aussi, retient le principe des situations critiques. Cependant, jusqu'à lui, on s'en servait comme de

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

« cas d'école », en demandant aux candidats comment ils *agiraient*, au conditionnel, dans l'hypothèse d'une telle situation. La trouvaille de Janz – si simple, comme toujours, une fois acquise – est de se tourner vers la réalité et vers le passé plutôt que vers un avenir hypothétique. Son principe : « La performance future est prédite par la performance passée dans des circonstances semblables. »

Il le démontre d'abord en 1982. Il s'agit, pour une université, d'évaluer des assistants d'enseignement. Janz forme un groupe d'interviewers selon la méthode traditionnelle d'entretien et un autre groupe selon sa méthode, dite **descriptive de comportements**. Les assistants sont interviewés deux fois, selon les deux méthodes – et évalués selon leurs réponses à ces entretiens. Six mois plus tard, on compare ces résultats aux évaluations des étudiants, elles aussi formulées selon des critères précis. Le résultat est éloquent. Il n'y a *aucune* corrélation entre les évaluations faites selon les entretiens classiques et celles des étudiants sur le terrain. Alors que cette corrélation est *positive* avec la méthode Janz.

En 1985, les mêmes résultats sont confirmés, cette fois dans l'assurance. À nouveau, des candidats sont interviewés deux fois, selon les deux méthodes, et une prédiction est faite sur leur réussite en tant qu'agents d'assurance, puis évaluée au bout d'un an selon un double critère : le chiffre d'affaires réalisé et l'appréciation de leurs managers. Tous les candidats sélectionnés selon les deux approches sont engagés. Un an après, la validité des pronostics selon la méthode comportementale est élevée sur les deux critères et quasi nulle pour la méthode traditionnelle.

La méthode : les preuves de son efficacité

Une recherche sur les recherches : on compare les résultats présentés par 150 recherches publiées, sur la corrélation entre le pronostic établi à partir d'une méthode donnée et l'évaluation de la réussite du candidat dans le poste, une fois embauché. On utilise l'échelle de Pearson, où les résultats varient de – 1 (le pronostic est l'inverse

Copyright © 2012 Dunod.

des résultats réellement observés) à + 1 (le pronostic est totalement conforme aux résultats). Et l'on obtient ceci :

- Niveau de formation du candidat : + 0,10.
- Évaluation du CV : + 0,16.

Les données que fournit le CV ont une valeur prédictive faible. À l'évidence, l'entretien s'impose. Mais lequel ?

L'entretien classique, non structuré, a une valeur de + 0,19. On a progressé un peu, fort peu. Cela signifie que la probabilité que les candidats choisis à partir de ce type d'entretien réussissent ensuite dans le poste, reste infime.

La valeur prédictive augmente de + 0,19 à + 0,35 quand on passe de l'entretien face à face à l'interview des candidats par un *panel* de recruteurs. Cela confirme que le nombre d'observateurs accroît l'objectivité, donc la valeur du pronostic. L'exactitude de la prédiction reste pourtant relative, par rapport aux entretiens comportementaux, qui présentent une corrélation pronostic/réussite de **+ 0,80**, c'est-à-dire la plus élevée.

Nous avons parlé jusqu'ici de recherches, aux résultats éloquents. Ceux-ci se trouvent confirmés par les recruteurs (managers ou RH) qui utilisent, depuis des années, la méthode. Ils en affirment eux aussi l'efficacité dont ils soulignent les *conditions* :

« Ceux qui pratiquent la méthode ont été formés et entraînés : pas de place à l'improvisation. Les situations choisies pour le questionnaire ciblent vraiment les compétences majeures du poste. L'évaluation des réponses se fait selon des critères bien étudiés. »

Et ils précisent :

« L'intérêt principal de cette approche est qu'elle nous oblige à nous centrer sur la façon dont le candidat *agit*. Nous sommes tous tentés de nous fier à notre intuition, au *feeling* que nous éprouvons face à un candidat. Il faut résister à ce penchant. L'entretien de situations, de comportements, nous le permet. »

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Un modèle d'application de l'approche comportementale : la validation des acquis de l'expérience (VAE)

La VAE permet à toute personne ayant une expérience professionnelle de la faire valider pour obtenir un diplôme de son niveau.

Comme le précise d'emblée le dossier de candidature, « valider son expérience n'est pas une formation. Le principe de la VAE est que vous avez les connaissances et compétences requises pour obtenir le diplôme visé. *C'est ce qu'il vous faut démontrer.* »

La situation des candidats à un diplôme obtenu par la VAE est donc tout à fait comparable à celle des candidats à un recrutement, excepté la concurrence entre candidats à l'embauche. Ici, chacun peut avoir son diplôme s'il est jugé compétent.

La première démarche consiste à répondre par écrit à un long questionnaire, très détaillé. Plus qu'un exemple, ce questionnaire est un *modèle* d'analyse de situations et des comportements professionnels. C'est pourquoi nous avons tenu à le citer ici.

Nous avons choisi le diplôme d'auxiliaire de puériculture. Voici quelques extraits du questionnaire.

Description de votre expérience et de vos acquis professionnels

Votre expérience auprès des enfants dans les activités de la vie quotidienne et les activités d'éveil.

Choisissez deux situations où vous avez réalisé des activités avec des enfants.

Situation 1 : activités de soins de la vie quotidienne.

Décrivez la situation : quelles étaient les caractéristiques de l'enfant ou du groupe d'enfants ? (âge, culture, habitudes, degré d'autonomie et de développement…)

Dans quel endroit étiez-vous ? Étiez-vous seule ou avec d'autres ?

…

Copyright © 2012 Dunod.

...

Quelles activités de soins avez-vous proposées et réalisées ? Quelle aide avez-vous apportée à l'enfant ? Décrivez concrètement ce que vous avez fait.

Pourquoi avez-vous procédé ainsi ? À quels besoins souhaitiez-vous répondre ?

Qu'est-ce qui vous a semblé important sur le plan de l'hygiène et de la sécurité ? Important pour respecter l'enfant ?

Avez-vous essayé de développer les capacités et l'autonomie de l'enfant ? Donnez des exemples détaillés de ce que vous avez mis en œuvre pour cela. Sinon, pourquoi ?

Avez-vous pu observer un résultat ?

(Suit une seconde situation, puis les questions portent sur les deux situations.)

Avez-vous eu l'occasion d'observer la relation parent/enfant et d'échanger avec les parents ? À quelle occasion et comment ?

Avez-vous eu l'occasion d'aider et de conforter les parents dans leur rôle ? À quelle occasion et comment ?

Au travers de ces deux situations, qu'avez-vous appris pour votre pratique professionnelle (difficultés, satisfactions...) ?

Votre expérience de réalisation de soins dans un contexte médicalisé.

[...]

Comment avez-vous organisé votre soin en fonction de l'état de l'enfant ? Quels moyens avez-vous choisis et utilisés (serviettes, gants, produits...) ? Pourquoi ?

Qu'est-ce qui vous a paru important pour le confort de l'enfant ?

Comment avez-vous recherché le confort de l'enfant ?

Nous nous limitons à ces quelques exemples, qui illustrent suffisamment la méthode. Mais il faut noter que le questionnaire complet s'étend sur vingt pages et huit types d'expérience professionnelle.

...

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

...

On remarque que toutes les questions correspondent au modèle STAR : situation, tâche, action, résultat.

Situation : décrivez la situation. Quelles étaient les caractéristiques de l'enfant ? Étiez-vous seule ?

Tâche : pourquoi avez-vous procédé ainsi ? Qu'est-ce qui vous a semblé important ?

On voit là qu'il est intéressant d'inclure dans cette catégorie T, la tâche, les motifs *des décisions prises, les principes qui guident l'action : ils éclairent sur la façon dont la personne envisage sa mission, sa responsabilité, non dans l'abstrait mais comme critère de choix de ses comportements réels.*

Action : quelles activités avez-vous proposées et réalisées. Décrivez concrètement ce que vous avez fait. Donnez des exemples détaillés de ce que vous avez mis en œuvre.

On remarque la précision : concrètement, détaillés…

Résultat : avez-vous pu observer un résultat ? Qu'avez-vous appris pour votre pratique professionnelle ?

Le principe de la VAE – discrète révolution dans l'accession à un diplôme – affirme que ce diplôme sanctionne *des compétences démontrées par la pratique professionnelle* elle-même.

La tâche du jury consiste donc exclusivement à vérifier que le (la) candidat(e) apporte bien cette démonstration. Et dans ce but, il est cohérent de s'appuyer sur une analyse *comportementale* approfondie.

Il s'agit bien de la même approche que celle que nous exposons ici pour le recrutement – qui est lui aussi, en fait, une validation des acquis de l'expérience…

Copyright © 2012 Dunod.

Faites le point

- L'**objectif** de la méthode : dans un entretien *structuré*, recueillir le maximum d'information sur la façon dont la personne s'est *comportée* dans des *situations spécifiques*.
- Le **principe** : la performance passée prédit la performance future.
- Les **résultats** : le recruteur vérifie si le candidat a les *compétences* requises par le poste, c'est-à-dire des capacités effectivement *mises en action*. Par les situations proposées, le candidat comprend ce que l'on attendra de lui s'il est recruté.
- **Les différences avec l'entretien classique** : le recruteur demande des précisions, des détails concrets, il écarte les propos généraux ou théoriques. Réalité et non hypothèses : les questions portent sur des situations réellement vécues par le candidat. Elles lui demandent de décrire comment il *a agi* dans telle situation et non comment il agirait éventuellement. L'entretien est structuré et centré sur les domaines choisis par le recruteur pour leur pertinence. Les réponses du candidat sont évaluées selon des critères précis.
- **Les preuves de l'efficacité de l'entretien comportemental** : de nombreuses études l'ont prouvée. La plus complète démontre que la valeur prédictive de l'entretien classique, non structuré, n'est que de 0,19 (corrélation entre pronostic après l'entretien et résultats professionnels ultérieurs dans la fonction), alors qu'elle est de 0,80 pour l'entretien mené selon la méthode comportementale.
- Les questions utilisées pour la VAE (validation des acquis de l'expérience) illustrent bien l'approche concrète et pragmatique de la méthode STAR.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Se tester

		vrai	faux
1	■ La méthode STAR est une nouvelle mode. Elle passera comme toutes les modes.	☐	☐
2	■ La meilleure façon de prédire le comportement futur, c'est de connaître les comportements passés dans des situations semblables.	☐	☐
3	■ L'efficacité de cette méthode est difficile à démontrer.	☐	☐
4	■ Chaque candidat est différent : il est normal que les questions posées à chacun soient différentes elles aussi.	☐	☐
5	■ L'essentiel de la méthode consiste à savoir, avec le maximum de précision, ce que le candidat a fait dans une situation donnée, et avec quels résultats.	☐	☐

(Réponses p. 22)

Copyright © 2012 Dunod.

À VOUS DE JOUER

Votre pratique du recrutement

Où en êtes-vous, aujourd'hui, dans votre pratique du recrutement ?

Pour le vérifier, répondez au questionnaire suivant. Cochez la case ☐ placée devant la question chaque fois que vous pouvez affirmer « oui, toujours », et uniquement dans ce cas.

1. ☐ Je connais parfaitement, de façon réaliste et pratique, les exigences du poste à pourvoir : ce qui détermine la réussite à ce poste.
2. ☐ Même si c'est le cas, j'interroge aussi de manière approfondie des partenaires qui ont cette connaissance (manager, collègues, clients…).
3. ☐ Avant les entretiens, j'établis une liste précise de questions.
4. ☐ Ces questions portent exclusivement sur le travail, l'expérience, les réalisations des candidats.
5. ☐ Je pose les mêmes questions à tous les candidats.
6. ☐ De sorte à rester objectif, je ne me laisse pas influencer par ce que je ressens face au candidat (sympathie, antipathie).
7. ☐ Pendant l'entretien, je note les réponses des candidats de façon exacte et détaillée.
8. ☐ J'ai des critères précis d'évaluation des réponses que me font les candidats. Ils correspondent aux exigences du poste.
9. ☐ Je ne cherche pas seulement un candidat qui pourra tenir convenablement le poste. Je cherche le meilleur.
10. ☐ J'effectue un suivi des résultats de mes recrutements. Les personnes que j'engage réussissent à leur poste au moins 4 fois sur 5, au bout d'un an de présence.

Combien de fois avez-vous répondu « oui, toujours » ? 10 sur 10 ? 2 sur 10 ? En réalité, ce n'est pas tant cette « note » qui importe, mais la démarche d'ensemble qui la sous-tend.

Vous allez la découvrir et l'approfondir dans les pages qui suivent.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

réponses

1 ■ Faux
Si la méthode est encore peu connue en France, elle est pratiquée depuis trente ans au Canada, aux États-Unis et dans de nombreux autres pays développés, aussi bien dans les entreprises que dans des hôpitaux, des universités ou l'armée. Il ne s'agit donc aucunement d'une mode passagère mais d'une technique éprouvée.

2 ■ Vrai
Cette phrase est la « devise » de la méthode. La manière dont quelqu'un se comporte dans son travail dépend de sa personnalité, qui ne change guère, et de ses apprentissages professionnels. Ceux-ci peuvent évoluer avec le temps et de nouvelles expériences. Mais, à un instant déterminé – celui du recrutement –, le « capital » de compétences acquis dans le passé est une donnée. Le jour de sa prise de fonction, le nouvel embauché se mettra à agir comme il le faisait jusque-là.
Cette hypothèse, qui fonde la méthode, est d'ailleurs amplement vérifiée par les résultats positifs (et prouvés) qu'elle produit.

3 ■ Faux
Il existe aujourd'hui tout un corpus scientifique qui a démontré de façon irrécusable que cette approche du recrutement est la plus efficace.
Le protocole des expériences est toujours le même. On compare les pronostics de réussite formulés après les entretiens à la performance réellement observée après au moins une année dans la fonction concernée. Et l'on trouve une forte corrélation positive entre ces deux mesures : c'est-à-dire que, en grande majorité, les candidats dont les entretiens centrés sur les comportements prévoyaient la réussite réussissent effectivement, mieux que les autres, et inversement.

4 ■ Faux
S'il est vrai que chaque candidat est différent, le poste à pourvoir, lui, est unique dans ses caractéristiques essentielles. Il ne s'agit donc pas d'adapter le questionnement aux candidats mais de mesurer si chacun d'eux possède – ou non, ou plus, ou moins – les capacités requises pour remplir cette fonction. Il faut pour cela un outil d'analyse unique et rigoureux.

5 ■ Vrai
En effet, on le voit, le concept est simple, cela contribue à sa force. Mais il est aussi exigeant. Car la réussite repose sur la qualité de l'analyse des situations critiques, de leur « traduction » en un questionnaire valide et de l'évaluation des réponses. Cela impose une démarche très professionnelle, que nous décrivons en détail dans les pages qui suivent. Le recrutement, décision majeure de management, nécessite qu'on s'y investisse avec cette rigueur.

Copyright © 2012 Dunod.

2

1re étape. Spécifier les exigences de la fonction

Se poser les bonnes questions

Spécifier les exigences de la fonction, c'est la base de tout le processus. Il s'agit de définir clairement les capacités recherchées, celles que requiert le poste à pourvoir, et par rapport auxquelles les candidats seront évalués.

La réussite du recrutement se joue dès cet instant, dans la précision et le réalisme de la réponse à cette question : nous cherchons quelqu'un qui sera le plus capable de *faire, réaliser, quoi* exactement ?

- Peut-on se contenter d'une description de fonction ? Pourquoi ?
- Qu'est-ce que *le portrait de la réussite* ? Comment le dessiner ? Et avec qui ?
- Y a-t-il différentes méthodes possibles pour tracer ce portrait ?

Copyright © 2012 Dunod.

Le portrait de la réussite

Pour réussir son recrutement, il faut que les caractéristiques du candidat correspondent au plus juste au profil du poste.
Comment réussir si l'image de celui (celle) que nous cherchons – la cible, en termes de marketing – reste floue ? Or, trop souvent, la démarche de recrutement s'engage sans que ce que l'on cherche soit *spécifié* de façon rigoureuse, sans que les différents intervenants dans le processus (RH et/ou cabinet extérieur, manager…) se soient fermement assurés qu'ils voyaient bien, qu'ils voulaient bien la même chose – ou plutôt, la même personne.
Si cette première étape n'est pas établie, *le recrutement est d'avance un échec* ; sauf coup de chance, mais alors autant tirer à pile ou face.
C'est pourquoi nous allons accorder une large place à ce travail fondamental : spécifier les attentes, les exigences de la fonction ou, pour employer des termes plus imagés, tracer le portrait de la réussite.

Premier exemple : le ou la comptable

Vous êtes chargé du recrutement dans une PME. Votre patron vous dit : « Notre comptable prend sa retraite dans six mois, il faut m'en recruter un autre. »
Votre première tâche : dessiner le « portrait de la réussite ». Qu'est-ce qui caractérise la femme ou l'homme que vous recherchez ? Car vous ne voulez pas trouver *un(e)* comptable, quelconque, interchangeable avec n'importe quel(le) autre, mais cette Mme X ou ce M. Y qui corresponde à la personne qu'il vous faut, dans votre entreprise ; laquelle a ses particularités, ses priorités, ses projets. Un(e) comptable *de talent*. Autrement dit, vous n'allez pas utiliser un questionnaire standard. Il vous faut du sur-mesure.
Le « portrait de la réussite » n'est pas une description de poste, une définition de fonction, nomenclature basique des tâches à accomplir. Ce portrait va au-delà : il montre **de quelle manière la personne que vous devez trouver *accomplit* sa mission, dans quel esprit, en conduisant quelles *actions***.

Copyright © 2012 Dunod.

Savoir rédiger la description de fonction

La description de fonction dresse l'inventaire des tâches que le tenant du poste doit accomplir et donc, en termes de capacités, ce qu'il doit impérativement savoir faire.

On peut évaluer ces compétences basiques par un questionnaire à choix multiples portant sur les connaissances ou par un essai professionnel ou une mise en situation : traitement de cas avec dossiers, utilisation de certains logiciels, etc. Cela se pratique quelquefois mais c'est coûteux et, surtout, pas vraiment utile : dès que quelqu'un n'est plus un débutant, il est certain qu'il a réellement rempli ces tâches et qu'il sait le faire, pour l'essentiel.

Vous pouvez certes montrer un bilan à un comptable et lui demander de vous le commenter. Mais cela vous éclairera peu, car *n'importe quel* comptable sait au moins lire un bilan. Or vous ne voulez pas recruter n'importe lequel mais *le meilleur* possible, celui qui correspond au plus près à ce niveau de responsabilité. Cette expérience n'a donc de sens que si le bilan utilisé contient des « astuces » décelables seulement par quelqu'un d'aguerri. Et l'on retrouve alors l'idée de l'examen des connaissances.

Dans votre démarche de sélection, vous allez donc vous intéresser non pas aux compétences basiques, celles qui vont de soi et ne feront pas la différence entre les candidats, non pas aux *routines* mais à l'incertain. Vous allez chercher du côté des aléas, des *situations critiques* : ce qui se produit rarement mais dont l'issue est pourtant décisive – un contrôle fiscal, un incident bancaire, une panne informatique – et ce qui est constant mais non standardisé : tout ce qui touche aux relations avec les différents partenaires.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

EXEMPLE

Voici la description de fonction pour le poste de comptable que cherche à pourvoir notre entreprise.

Le poste

- Saisie de pièces comptables et de factures.
- Tenue de la comptabilité générale jusqu'au bilan.
- Élaboration de bouclements mensuels, trimestriels, annuels.
- Déclaration TVA, impôts, charges sociales.
- Tenue périodique du plan de liquidité.
- Suivi du budget.
- Suivi de la facturation et de l'encaissement des débiteurs.
- Gestion des relations avec les débiteurs et les créanciers.
- Développement de la comptabilité analytique.

Le profil

- Diplôme de comptable.
- Expérience d'au moins 5 ans en comptabilité générale.
- Maîtrise de l'anglais.
- Maîtrise du logiciel Quickbook.
- Sait s'organiser et faire preuve de rigueur.
- Flexible, ouvert, dynamique.

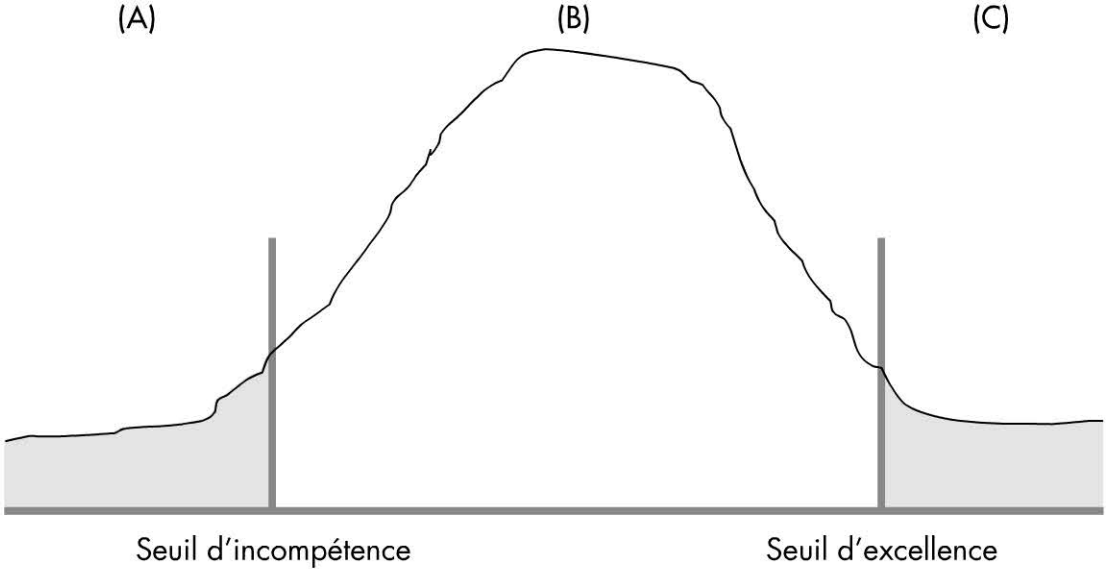
Dans le descriptif du poste, les sept premiers points sont routiniers : ce ne sont pas eux qui feront la différence. Seuls les deux derniers sont à creuser : gestion des relations avec débiteurs et créanciers – quelles sont les *pratiques* du candidat dans ce domaine ? – et développement de la comptabilité analytique : *comment* s'y prend-il ?

Quant au profil recherché, beaucoup de points sont des critères objectifs, utiles et facilement vérifiables – diplôme, expérience, maîtrise de l'anglais, du logiciel. Mais comment savoir que le candidat est « flexible, ouvert, dynamique » et qu'il sait « s'organiser et faire preuve de rigueur » ?

Copyright © 2012 Dunod.

Le seuil d'excellence

Pour tenir quelque fonction que ce soit, du bas en haut de l'échelle des qualifications, les compétences se distribuent selon une courbe de Gauss, marquée de deux seuils : le seuil d'incompétence et le seuil d'excellence.



Se situent en A ceux qui ne réalisent pas de façon satisfaisante les tâches les plus routinières. Heureusement, passés les premiers temps et l'apprentissage, ils ne sont pas nombreux.

En B se répartissent ceux qui, à des degrés divers – de mieux en mieux à mesure qu'ils se situent sur la droite de la courbe –, possèdent les compétences de base et savent faire face, plus ou moins, à l'inattendu, aux réelles difficultés, celles pour lesquelles il faut vraiment faire appel à toutes ses ressources.

En C enfin, ce sont les meilleurs, ceux qui ont un vrai talent, ceux qui excellent : ils ont des objectifs ambitieux et les réalisent. Ils guident les autres, trouvent toujours une bonne solution, c'est vers eux qu'on se tourne quand ça va mal…

Visez l'excellence. Vous ne la trouverez pas dans la description de fonction, mais – et c'est tout autre chose – dans le « portrait de la réussite ». Comment le tracer ?

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Des sources multiples d'information

L'interview des partenaires

Vous n'allez pas vous asseoir à votre table et vous mettre à rédiger le portrait de la réussite, même si vous avez déjà vos idées sur la question, du fait de votre expérience de recruteur. En effet, vous avez intérêt à entendre d'abord plusieurs des personnes concernées, vos partenaires dans le recrutement, pour réaliser une sorte de « 360 ° » : votre patron, bien sûr, le comptable bientôt retraité (on peut supposer qu'il donnait satisfaction, son expérience est donc utile) et, s'il y en a dans votre entreprise, les responsables des grandes fonctions comme la production ou le commercial. Ils auront nécessairement des rapports étroits, et pas forcément toujours faciles, avec le comptable futur, leur point de vue est donc utile.

Vous les interrogez pour entendre ce qui, à leurs yeux, définit *l'action* du comptable qui réussit chez vous, c'est-à-dire qui apporte pleinement satisfaction dans sa mission.

Attention, ne cherchez pas des traits de caractère : rigoureux, organisé, sérieux, compétent… Vous devez obtenir des exemples de *situations critiques* : des moments où les choses auraient pu mal tourner et où l'action du comptable a permis d'éviter le problème, ou bien des cas où cette même action a fait obtenir des résultats profitables pour l'entreprise.

EXEMPLE

> Au cours de l'entretien, votre patron vous dit :
>
> « L'argent est le nerf de la guerre et lui, il est l'expert de tout ce qui touche à l'argent dans l'entreprise. C'est donc une fonction vitale. Je veux pouvoir savoir à tout moment ce qui se passe, où nous en sommes, quelles sont nos possibilités, si nous courons des risques, si nous sommes dans les clous… J'attends de lui qu'il me remonte les problèmes, et avant qu'ils deviennent sérieux, mais pas seulement. Il doit m'alerter, bien sûr, mais aussi m'apporter des réponses, des solutions, claires, précises, rapides. Et il est capable de me les donner parce qu'il a monté une organisation efficace, qui tourne bien, au point de vue technique – les bons documents, au bon moment, etc. – et aussi humain : les bons contacts, les bonnes relations.

Copyright © 2012 Dunod.

« De vous à moi, mon comptable est mon numéro deux. Il me dégage complètement de toutes ces contraintes, il prend en charge toutes ces fonctions indispensables mais dont je n'ai pas le temps, moi, de m'occuper. Et d'ailleurs, ce n'est pas mon boulot. Moi, je suis aux commandes, lui, il me fournit le tableau de bord sans lequel je ne peux piloter. Donc nous avons intérêt à ne pas nous louper pour son recrutement… »

Le comptable en place affirme :

« On m'appelle comptable mais en réalité la compta n'est qu'un aspect de mon travail. Je suis le gestionnaire de l'entreprise et pour cela je dois en connaître à fond tous les rouages, tout le système : comment ça marche réellement. Je ne suis pas enfermé dans mon bureau avec mes chiffres. Mon métier c'est de comprendre tous les métiers de l'entreprise et de leur fournir ce dont ils ont besoin pour bien mener leurs affaires.

« Le comptable doit prendre des initiatives, être capable de dire "ça ne va pas" et non dire *amen* à tout. Il doit fournir les bons outils de gestion, les tableaux de bord, exercer une fonction de conseil et d'alerte…

« En fait, c'est un homme ou une femme de grande influence. Et le grand talent, c'est de savoir tenir cette position sans en abuser, sans que personne n'en prenne ombrage, pour le bénéfice de l'entreprise. »

Le responsable de la production ajoute :

« Ce n'est pas seulement l'exécutant de la compta. Il doit connaître tout l'environnement, les fournisseurs, maîtriser les outils informatiques et nous protéger des aléas. Par exemple, s'il y a une panne informatique, il sait comment faire, ou comment faire faire, parce qu'il a un réseau de relations qu'il peut faire intervenir. »

Et le responsable commercial :

« Pour réussir, un commercial doit s'intéresser au client, à ses projets, à sa réussite, pas seulement à lui soutirer de l'argent. C'est exactement pareil pour le comptable. »

Il est temps maintenant de faire la synthèse de ces indications et de dresser le « portrait de la réussite ». L'homme, la femme que vous recherchez :

- fournit à tout instant, au patron et aux autres responsables, toutes les données financières et de gestion dont ils ont besoin pour diriger leurs affaires. Il place avant tout, en permanence, la sécurité et la réussite de l'entreprise ;

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

- prévient les aléas, alerte sur les risques, trouve des solutions efficaces aux problèmes ;
- connaît de près tous les rouages de l'entreprise, ses activités, ses métiers, ses clients ;
- entretient un bon réseau relationnel, est l'allié de ses partenaires internes (les autres fonctions de l'entreprise) et externes (expert-comptable, commissaire aux comptes, administration, informaticiens, juristes…) – et exerce son influence avec diplomatie.

Le portrait de la réussite de votre comptable est dressé, vous voulez recruter le (la) candidat(e) qui lui ressemblera le plus.

Ce portrait, présentez-le à ceux qui vous ont permis de le réaliser, pour qu'ils le modifient ou le complètent éventuellement, puis le valident. Vous aurez alors décidé, collectivement, des exigences de la fonction pour laquelle vous recrutez.

Nous verrons au prochain chapitre comment bâtir le questionnaire qui vous permettra de vérifier si les candidats possèdent les capacités requises par ce portrait, ces exigences.

Deuxième exemple : le chef d'équipe

Vous êtes chargé de recruter le chef d'équipe d'un atelier de fabrication. Vous allez préparer le questionnaire et les critères d'évaluation des réponses. Bien entendu, vous ne travaillez pas seul, mais faites participer les partenaires principaux du futur embauché. Qui sont-ils ?

- le chef d'atelier, N + 1 du chef d'équipe à recruter ;
- l'autre chef d'équipe, qui opère en amont de la future recrue ;
- le responsable de la maintenance.

Vous allez avec eux dresser le portrait de la réussite.

Au stade des entretiens avec les candidats, vous les rencontrez seul pour un premier tri, puis le chef d'atelier verra à son tour ceux – pas plus de deux ou trois – que vous sélectionnez. Vous aurez alors décidé avec lui des questions qu'il posera, pour qu'elles ne répètent pas les vôtres.

Copyright © 2012 Dunod.

L'interview de groupe

Dans l'exemple précédent, nous avons mené des entretiens avec chacun des partenaires concernés, pour recueillir leur point de vue sur les exigences du poste. Ici, pour gagner du temps, on a préféré rencontrer ensemble ces partenaires. À quoi va ressembler cette réunion ?

En pratique

L'objectif

Vous le présentez, ou plutôt le rappelez car vous le leur avez déjà indiqué en les invitant à se réunir :

« Pour réussir ce recrutement, c'est-à-dire engager un chef d'équipe qui tiendra son poste comme nous le désirons, j'ai besoin de faire avec vous son portrait professionnel, parce que vous connaissez bien ce travail et la manière dont il faut l'accomplir pour que l'équipe réussisse.

« Nous ne ferons pas de psychologie, pas de liste de qualificatifs comme organisé, compétent, sérieux, etc. Nous allons recenser ce que le chef d'équipe doit *faire*, et le faire *comment*, pour obtenir les résultats qui lui sont demandés. Est-ce clair ? Nous avons une heure devant nous. »

Le brainstorming

« OK, allons-y, dit le chef d'atelier. En premier je dirais : il faut qu'il sache motiver les gens. »

Vous notez au tableau : « motiver les gens ».

« Oui, enchaîne le chef d'équipe amont, ce qui veut dire écouter, communiquer, savoir les prendre, faire remonter les infos, créer et maintenir un bon climat. »

Vous notez encore « écouter, communiquer, savoir les prendre », etc., juste après « motiver » : ils sont de la même famille.

...

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

...

« En même temps, reprend le chef d'atelier, c'est lui qui fixe le cap et qui le suit, et le fait suivre à son équipe. Donc c'est le chef, il a des décisions à prendre, des directives à donner, des choses parfois à imposer. Il doit savoir le faire sans se mettre son équipe à dos. »

Vous notez toujours et maintenant, votre tableau ressemble à ceci :

motiver les gens	fixe le cap et le suit
écouter communiquer	le fait suivre
savoir les prendre	le chef
créer un bon climat	décisions à prendre
faire remonter les infos	donner directives
sans se mettre l'équipe à dos	imposer

Le chef d'atelier ajoute :

« Et aussi, les choses évoluent très vite dans nos technologies. Je veux qu'il se tienne au courant de toutes les nouveautés et qu'il soit capable de former ses équipiers quand nous introduisons des changements de procédés. Sous ma supervision, naturellement. »

Vous notez : « nouveautés techno, former équipiers, changements procédés ».

Au bout d'une quinzaine de minutes, vous vous trouvez avec les listes suivantes :

1. le chef, fixer le cap, prendre des décisions, donner des directives, imposer, fixer des objectifs, évaluer les résultats, « remonter les bretelles » sans se mettre l'équipe à dos, sortir la production dans les conditions spécifiées ;
2. motiver, communiquer, savoir prendre les gens, connaître chaque personne, encourager, valoriser ;
3. reporter au chef d'atelier, coopérer efficacement avec les autres entités (équipe amont, maintenance...) ;

...

Copyright © 2012 Dunod.

...

4. faire progresser l'équipe, se former et former ses équipiers, les faire participer à améliorer les performances.

Vous avez donc, en brainstorming, dessiné quatre dimensions :

1. *les objectifs et les résultats*, pour garantir la production dans les conditions requises ;
2. *la relation* avec l'équipe et chaque équipier ;
3. *le reporting et la coopération* hors de l'équipe ;
4. *le développement* des compétences et des performances.

Les situations critiques

Vous dites alors à vos partenaires en recrutement :

« Nous avons identifié ici les *compétences* essentielles du chef d'équipe, tout ce qu'il doit impérativement savoir faire et réussir.

« Nous allons maintenant nous demander : dans chacun de ces domaines, quelles sont les *situations critiques* auxquelles le chef d'équipe se trouve confronté et où il va montrer, par sa façon de les traiter, qu'il est un bon et même un excellent chef d'équipe ?

« Par exemple, quelqu'un qui sait, comme nous avons dit : motiver, communiquer, encourager, valoriser, etc., à quel moment, dans quelles circonstances cela apparaît-il le plus clairement ?

– Quand il y a un conflit, dit le second chef d'équipe, des gens qui s'engueulent, peut-être publiquement, surtout s'ils ont du poids dans l'équipe. Le "bon", à ce moment-là, c'est celui qui calme le jeu, sans se laisser embringuer dans leurs histoires.

Et vous notez : « conflit, gens de poids, calme le jeu sans se laisser embringuer ».

– C'est juste, approuve le chef d'atelier. Et aussi, sinon un conflit collectif mais en tout cas de la grogne, de la mauvaise humeur, par exemple à la suite d'une décision impopulaire, les gens râlent, ils le prennent à parti. Et là, le "bon", c'est celui qui sait répondre,

...

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

...

montrer à la fois qu'il comprend pourquoi ils râlent et en même temps pourquoi cette décision est fondée, justifiée, et qui fait ça en douceur, surtout sans remettre d'huile sur le feu…

Vous avez noté, à mesure : « grogne, décision impopulaire, râlent, pris à partie. Sait répondre, comprend, et décision fondée, en douceur, sans huile sur le feu ».

– Ou encore, ajoute le responsable de la maintenance, il remarque qu'une personne, d'habitude énergique et volontaire, est souvent en retard ou même absente et quand elle est là, elle a l'air ailleurs… Enfin il y a un problème. Alors, comment il s'y prend, sans se mêler de sa vie privée, pour tirer ça au clair, faire que ça s'arrange au mieux, tout ça… »

Et ainsi de suite, pour chaque domaine de compétence.

Quand elle a été bien préparée, cette réunion, en 45 minutes à 1 heure, vous permet de définir *les situations critiques* que votre collectif estime les plus éclairantes. C'est à partir de ces données que vous allez pouvoir bâtir le questionnaire, c'est-à-dire la série sélectionnée des « décrivez-moi une situation que vous avez vécue et dans laquelle vous… ».
Nous verrons comment au prochain chapitre.

Troisième exemple : la gouvernante

Nous l'avons vu précédemment, la description de fonction ne permet pas, à elle seule, de bâtir un questionnaire de comportements. Pourtant, quand elle existe et qu'elle est bien faite, il serait dommage de ne pas la prendre en compte. C'est ce que nous allons faire ici, avec l'exemple de la fonction de gouvernante dans un établissement de santé, clinique ou maison de retraite.
Notre point de départ est le Répertoire national des certifications professionnelles, qui présente un « référentiel d'emploi ou éléments

Copyright © 2012 Dunod.

de compétences acquis » pour obtenir le « certificat de qualification professionnelle » de gouvernante. Il nous fournit deux listes successives. D'abord, quatre rubriques nommées « activités » :

- management des équipes ;
- contrôle et respect des procédures et des protocoles ;
- communication avec les résidents, les autres services, les fournisseurs ;
- gestion du matériel, des fournitures, du budget.

Ce sont en fait les quatre grands domaines de responsabilité de la gouvernante.

La seconde liste énumère vingt « capacités », par exemple : recruter et faciliter l'intégration des nouveaux arrivants, mettre en place une procédure et en garantir l'application, superviser la distribution des repas, etc.

Source d'information : la description de fonction

En examinant le contenu de ces deux listes, on comprend qu'elles s'articulent ainsi :

- les vingt capacités sont ce que la gouvernante doit faire ;
- pour bien tenir son poste, assumer convenablement ses responsabilités, ce sont ses quatre activités.

Reprenons maintenant, dans le détail, les vingt capacités énumérées, qui servent de support aux quatre grandes activités :

- deux seulement, sur vingt, concernent la gestion, soit 10 % du total des capacités répertoriées ;
- deux autres (10 % à nouveau) la communication, en transversale ou avec les résidents ;
- cinq sur vingt portent sur le management, soit 25 % ;
- et enfin onze sont relatives au contrôle de la qualité, au respect des procédures et des protocoles – soit **55 %** des capacités mentionnées.

Le bilan est clair : la priorité est au contrôle et au respect des procédures et protocoles, suivie par le management, et enfin par la gestion et la communication. Chacune de ces quatre dimensions a

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.
Copyright © 2012 Dunod.

son importance et doit être présente, mais pas avec la même *pondération*. Déjà s'esquisse le portrait de la réussite.

D'abord et avant tout, nous cherchons quelqu'un qui sait maintenir une discipline jamais relâchée, qui le fasse tous les jours, à tout moment, et pas seulement en surface mais en profondeur, dans les moindres détails. Elle rappelle les règles et vérifie qu'elles sont appliquées, avec les résultats visés. C'est une professionnelle reconnue par son équipe, pour ses compétences.

En priorité numéro deux : le management des personnels. La réalisation des objectifs de qualité et de sécurité, qui sont primordiaux, passe par les comportements effectifs des personnes au travail. Or ce travail est exigeant, en termes de pratiques, régies par des protocoles stricts, et de relations avec les résidents, pas toujours faciles.

C'est dire que les règles générales du management s'imposent ici avec encore plus de rigueur :

- motiver et former, faire comprendre, accepter et mettre en œuvre les bonnes pratiques (la bonne application des procédures) ;
- contrôler les résultats, saluer les bons, corriger les mauvais ;
- bâtir une équipe efficace, solidaire, coresponsable, reconnaître les compétences, détecter, prévenir, traiter les conflits.

Il faudra enfin repérer les situations décisives pour ce qui concerne les relations interservices (personnel hôtelier, personnel soignant) et la gestion.

En termes quantitatifs, cette pondération signifie que, sur dix à douze questions au total, le questionnaire en comptera, vu le poids relatif de chaque thème :

- cinq ou six sur le contrôle, les protocoles, les procédures ;
- trois ou quatre sur le management des équipes ;
- une sur la communication interne et une sur la gestion.

Nous retrouverons plus loin ce questionnaire (chapitre 3).

Copyright © 2012 Dunod.

Faites le point

- Spécifier les exigences de la fonction, c'est la base de tout le processus. **La réussite finale du recrutement se joue dès cette première étape.**
- La définition de fonction dresse l'inventaire des tâches à remplir. Cela ne suffit pas pour recruter. Le **portrait de la réussite** montre de quelle manière un excellent professionnel accomplit sa mission, en conduisant quelles **actions**, dans les situations-clés de la fonction.
- Si la définition de fonction ne suffit pas, elle peut servir de base, après analyse, à la réflexion qui aboutira au portrait de la réussite.
- Un recrutement réussi ne met pas en place simplement quelqu'un qui « peut faire l'affaire » mais le meilleur possible : celui qui n'atteint pas seulement le seuil de compétence mais bien le seuil d'excellence, qu'il faut définir.
- Le responsable du recrutement ne rédige pas le portrait de la réussite de son seul point de vue. Il recueille des expériences et des informations auprès de plusieurs partenaires concernés et compétents, soit par un entretien avec chacun d'eux, soit par un travail de groupe.
- Dans les deux cas, l'objectif est de sélectionner les comportements efficaces dans les situations critiques, décisives, de la fonction. La réflexion est donc guidée par une double question :
  > Quels sont les *événements*, dans cette fonction, qui demandent, pour y faire face, la plus haute expertise, parce qu'ils sont *décisifs* pour la réussite (ou l'échec) ?
  > Dans chacune de ces situations, quels sont les *actions* et les *comportements* qui distinguent les *meilleurs* professionnels des autres ?

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Se tester

		vrai	faux
1	■ Le portrait de la réussite, c'est la définition de fonction.	■	■
2	■ Le but du recrutement, c'est de trouver quelqu'un qui tiendra convenablement le poste.	■	■
3	■ Pour tracer le portrait de la réussite, il est recommandé de consulter plusieurs partenaires compétents.	■	■
4	■ Le portrait de la réussite fait le recensement des qualités que le bon candidat doit présenter.	■	■
5	■ Toute la démarche de recrutement repose sur le portrait de la réussite.	■	■

(Réponses p. 41)

Copyright © 2012 Dunod.

À VOUS DE JOUER

Si votre patron pratique l'entretien traditionnel…

Votre patron – il dirige une PME ou un département dans une grande entreprise – pratique la méthode traditionnelle : des entretiens de recrutement peu structurés, aux questions souvent improvisées. Il se fie avant tout au *feeling*, persuadé de flairer rapidement le bon candidat.

Or s'il n'est pas la seule source d'information que vous allez utiliser – vous avez intérêt, vous le savez, à consulter d'autres futurs partenaires du nouvel embauché –, vous ne pouvez évidemment pas vous passer de son point de vue, quand il s'agit d'un poste important.

Vous n'allez certainement pas lui dire que sa méthode est périmée et tant mieux puisqu'elle était peu fiable…

Alors, comment faire ?

> Ne remettez en cause, en aucune façon, la méthode utilisée jusque-là. Il ne s'agit pas de « contrer » mais d'apporter un supplément de clarté, de précision.

> Rassemblez d'abord le maximum d'éléments concrets, de situations critiques, de comportements efficaces, d'après votre propre expérience et/ou des échanges informels avec des collègues compétents.

> Demandez alors à votre patron un entretien : vous souhaitez vérifier avec lui le portrait du candidat recherché – le mot « portrait » ne le choquera pas.

> En ouvrant l'entretien, posez une question large : « qu'est-ce qu'il (elle) doit avoir comme principales *capacités* ? ». Ce mot est lui aussi suffisamment polyvalent pour convenir à tout le monde. Vous obtiendrez sans doute des réponses en termes de personnalité, par exemple : « Il faut d'abord quelqu'un de très dynamique et qui n'a pas peur d'aller sur le terrain ». Vous reprenez, un moment plus tard, les différents termes que vous avez notés à mesure, en proposant vous-même des exemples d'actions qui peuvent leur correspondre : « Dynamique, c'est par exemple

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

anticiper, ne pas attendre que les problèmes se posent… – Oui, répond votre patron, et c'est aussi… », ou bien : « Non, c'est surtout… ». Et ainsi, de proche en proche, vous allez nécessairement glisser de termes trop généraux à ce que votre patron considère comme les bonnes pratiques.

> Quand, plus tard, vous aurez synthétisé le portrait de la réussite qui ressort de vos autres entretiens, vous le présentez à votre patron, en soulignant le fait que vous vous fondez sur sa vision. Il y a de grandes chances qu'il le reprenne à son compte, en tout cas dans les grandes lignes.

Copyright © 2012 Dunod.

réponses

1 ■ Faux
La définition de fonction, quand elle existe, est un inventaire des tâches que le tenant de la fonction doit accomplir. C'est utile pour tracer le périmètre du poste. Mais ici nous cherchons autre chose : comment le professionnel que nous voulons recruter doit agir dans telle ou telle situation, aux conséquences décisives dans cette fonction.
Autrement dit, la définition de fonction, c'est, dans une recette, la liste des ingrédients nécessaires, et le portrait de la réussite décrit la manière dont un chef les utilise pour en faire un plat succulent…

2 ■ Faux
Tenir convenablement le poste, c'est assurer le service minimum. Et c'est insuffisant. Un recrutement est réussi quand il met en place une recrue de talent, qui produira les meilleurs résultats.

3 ■ Vrai
Des points de vue multiples enrichissent l'information et augmentent fortement les chances de tracer un portrait de la réussite qui fasse ressortir l'essentiel et non l'accessoire. Il s'agit évidemment des avis de personnes compétentes, parce qu'elles connaissent bien la fonction et ont avec elle des rapports directs, hiérarchiques ou fonctionnels. Il sera important de les associer à toutes les phases du recrutement (bâtir le questionnaire, évaluer les réponses) et, au-delà, à l'intégration du nouvel embauché.

4 ■ Faux
Il ne s'agit pas de lister des « qualités » : organisé, tenace, leader, créatif… dont la définition reste trop vague. Le portrait de la réussite rassemble les modes d'action de quelqu'un qui réussit dans cette fonction.

5 ■ Vrai
Comment toucher la cible s'il n'y a pas de cible ou si elle est dans l'ombre, et floue ? On ne peut recruter avec succès que pour une fonction que l'on connaît bien, non pas sur le papier mais dans sa réalité vécue, en privilégiant ce qui est décisif pour la réussite à ce poste.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Copyright © 2012 Dunod.

3

2e étape. Bâtir le questionnaire

Se poser les bonnes questions

Vous avez tracé le portrait de la réussite : l'essentiel des comportements efficaces dans cette fonction, pour atteindre les objectifs permanents et gérer les situations critiques.

Il vous faut maintenant traduire ces données en un questionnaire centré sur les actions et les comportements des candidats, face à des exigences et des situations du même type (rappelez-vous le principe : rien ne prédit mieux que cela le comportement futur).

- Comment bâtir ce questionnaire (décider du nombre de questions, rédiger chaque question sans qu'elle implique la réponse, prévoir des questions de relance…) ?
- Comment choisir ces situations, les pondérer ?
- Somme toute, comment construire l'outil qui vous permettra d'obtenir, dans le minimum de temps, le maximum d'informations réalistes et pertinentes sur les comportements professionnels de vos candidats ?

Copyright © 2012 Dunod.

Sélectionner les situations critiques

Chaque question va demander au candidat de décrire une situation précise qu'il a vécue et qui a été choisie pour sa pertinence quant à la réussite dans cette fonction.
Elles doivent donc être sélectionnées, car elles ne peuvent pas être trop nombreuses : entre dix et vingt pour un entretien d'une heure à une heure trente. Elles sont rédigées avec soin, pour s'assurer qu'elles évoquent bien la situation choisie. Il est important, dans l'entretien, de lire la question à voix haute, telle qu'elle est écrite, sans y ajouter de commentaires qui influenceraient la réponse dans un sens ou un autre. C'est une garantie d'objectivité : *chaque* candidat aura répondu au *même* questionnaire, passé dans les mêmes conditions.

L'exemple du comptable

Le portrait de la réussite, dessiné à l'étape 1 (chapitre 2), faisait apparaître quatre grands types de caractéristiques majeures :

- Fournir en permanence toutes les données pertinentes pour la gestion de l'entreprise.
- Anticiper les risques, les aléas, apporter des solutions aux problèmes.
- Connaître à fond le fonctionnement de l'entreprise.
- Animer un réseau relationnel interne et externe.

Le but du questionnaire, qu'il s'agit maintenant de bâtir, est d'explorer ces différents terrains, d'apporter, sur ces exigences premières, le maximum d'informations utiles dans le minimum de temps.
Le nombre de questions possibles est infini. Il faut donc les sélectionner, les cibler : vous choisirez celles qui expriment le mieux les *situations critiques* repérées dans la première étape, où vous avez spécifié les exigences de la fonction.
Et, à nouveau, vous faites participer vos partenaires à ce choix. Soit en opérant d'abord le vôtre et en le leur proposant pour validation. Soit en l'élaborant en commun, par entretiens individuels ou réunion de groupe.

Copyright © 2012 Dunod.

Des exigences du poste aux questions à poser

D'un point de vue pratique, la meilleure solution est d'opérer « en entonnoir » : noter d'abord toutes les questions qui vous viennent à l'esprit en relisant le portrait de la réussite, puis, comme leur nombre sera trop important pour les poser toutes, refondre ou abandonner les questions moins importantes pour ne garder, au bout de ce tri, que celles qui apporteront la plus forte valeur ajoutée. N'oubliez pas, le critère de qualité est toujours le même : *lequel de ces comportements est le plus décisif* à ce poste, *distingue le mieux une performance courante*, moyenne, *d'un niveau d'excellence* ?

La première démarche dans ce sens consiste à *pondérer* les quatre exigences retenues comme prioritaires. Elles sont toutes nécessaires – sont-elles toutes équivalentes ? Pour en décider, il faut, avec vos partenaires, affecter chacun des traits d'un coefficient d'importance, par exemple entre 1, le moins important, et 5, le plus fort.

Dans le cas présent, disons que les deux premiers facteurs ont obtenu une note de 4, les deux derniers la note 2. Cela signifie que les questions portant sur la gestion et l'anticipation seront plus nombreuses que celles qui vont concerner la connaissance de l'entreprise et le réseau de relations. Si l'on retient par exemple un total de dix questions, elles pourront se répartir ainsi : quatre questions pour chacun des deux premiers thèmes, une pour chacun des deux derniers ; ou quatre pour le premier, trois pour le deuxième, deux pour le troisième et une pour le dernier. Il ne s'agit évidemment pas d'une règle immuable, à l'unité près, mais d'un ordre de grandeur des priorités, à moduler en fonction de l'intérêt de telle ou telle question.

EXEMPLE

Ici, les quatre questions suivantes sont retenues pour explorer le thème 1, celui de la gestion :

- Parlez-moi de votre organisation. Comment vous y prenez-vous pour assurer que tous les responsables de l'entreprise disposent de toutes les données de gestion dont ils ont besoin ?

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

- Citez un cas où vous avez fait gagner de l'argent à votre entreprise. Comment ? Combien ?
- Quelles améliorations significatives avez-vous apportées à l'organisation de votre service depuis que vous êtes en fonction ? Avec quels résultats ?
- Vous avez présenté à votre patron une suggestion qui vous paraissait opportune, sur un point important de gestion. Il n'y était pas favorable au départ. Finalement, vous l'avez convaincu : comment ?

Pour le thème 2 (anticiper les risques, apporter des solutions), quatre questions :

- Pour nous, le comptable place avant tout, en permanence, la sécurité et la réussite de l'entreprise. Pouvez-vous me donner un ou plusieurs exemples de cas où vous avez apporté ce genre de contribution ?
- Citez-moi un cas, ou plusieurs, où vous avez anticipé un problème sérieux qui risquait de se poser. Comment l'avez-vous décelé ? Comment êtes-vous parvenu à l'éviter ?
- Décrivez une situation où vous vous êtes trouvé en litige avec une administration. À propos de quoi ? Comment l'avez-vous réglé ?
- Il fait partie de votre rôle de défendre les intérêts de l'entreprise. Relatez un cas où vous avez dû le faire. Pour quelles raisons ? Comment avez-vous agi ? Avec quels résultats ?

Thème 3 (connaissance du fonctionnement de l'entreprise), une question :

- Pouvez-vous me décrire une situation dans laquelle votre connaissance de l'entreprise, de ses produits, de ses clients, vous a permis de résoudre un problème sérieux ?

Thème 4 (réseau relationnel), une question :

- Pour bien remplir sa mission, nous pensons que le comptable doit disposer d'un bon réseau relationnel hors de l'entreprise. Quel est le vôtre, à l'heure actuelle ? Pouvez-vous me citer un cas où vous l'avez utilisé de façon favorable à votre entreprise ?

Cela ne signifie pas que les questions seront posées dans cet ordre-là. Il est préférable, pour varier les approches, de les mélanger.

Deux types de questions

On le voit dans cet exemple, les questions peuvent être formulées de deux façons : ouverte ou ciblée.

Copyright © 2012 Dunod.

La question est **ouverte** quand elle balise un champ déterminé mais large, et laisse au candidat le choix des éléments qu'il va faire valoir.

EXEMPLE

> « Parlez-moi de votre organisation. Comment vous y prenez-vous pour assurer que tous les responsables… ? »
>
> L'objectif à atteindre est affirmé : tous les responsables disposent de toutes les données. Au candidat de démontrer comment il opère pour l'atteindre.
>
> Autres exemples, ici, du même type : « Votre rôle : défendre les intérêts de l'entreprise. Relatez un cas… », ou : « Le comptable doit disposer d'un bon réseau relationnel… un cas où vous l'avez utilisé. »
>
> En revanche, une question comme celle-ci est **ciblée** : « Citez un cas où vous avez fait gagner de l'argent à votre entreprise. Comment ? Combien ? ». De même pour : « Décrivez une situation où vous vous êtes trouvé en litige avec une administration. » On a jugé ici que cette situation précise, même si elle se produit rarement, est suffisamment critique pour être explorée.

Les questions ouvertes partent d'un objectif permanent important de la fonction. Elles laissent au candidat le choix de la situation qui lui paraît la plus typique pour démontrer comment il agit pour l'atteindre.
Les questions ciblées présentent une situation déterminée par le recruteur, qui l'a choisie pour son importance. Elles demandent au candidat d'expliquer comment il l'a traitée.

Savoir formuler ses questions

Dans l'exemple précédent, nombreuses sont les questions qui posent d'abord une **affirmation** sur ce que votre entreprise attend du comptable, ce qui constituera pour lui une priorité : « il fait partie de votre rôle… ; pour bien remplir sa mission ; nous pensons que… ; les responsables disposent de toutes les données… ».
Vous donnez ainsi, discrètement, de l'information sur vos attentes, vos exigences. Le candidat attentif et astucieux s'en servira pour étayer sa réponse. C'est une façon de jouer franc-jeu avec lui et de tester, précisément, sa compréhension des aspects de la fonction qui, pour

…

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

...

vous, pèsent le plus. Pour autant, en pratiquant ainsi, vous ne lui soufflez aucunement la bonne réponse. Le candidat qui ne se serait jamais demandé en quoi il avait en charge les intérêts de son entreprise aura du mal à imaginer sur-le-champ une situation où il l'aurait démontré... Vous remarquez aussi que toutes les questions sont formulées dans un sens **positif** : vous cherchez à obtenir des histoires de *réussite*. Mais si, pour quelque raison que ce soit, la réponse vous paraît insuffisante ou incertaine, il est intéressant de la reformuler dans le sens négatif, par exemple : « Vous n'êtes pas parvenu à convaincre votre patron. Cela a tenu à quoi ? Qu'avez-vous appris ? ». Vous pouvez aussi redoubler en négatif, pour creuser, certaines questions qui portent sur les points les plus importants pour vous. Dans tous les cas, vous ajoutez la question : « Qu'avez-vous appris ? ». Car l'un des traits qui différencient les gens de talent des autres, c'est leur capacité à « réussir leurs erreurs ».

À proscrire : la réponse « téléphonée »

Baliser le terrain sur lequel va porter la question ne signifie pas qu'elle souffle au candidat la bonne réponse. Examinons, par exemple, ces trois questions :

- Dans cette fonction, il est essentiel de respecter à 100 % les procédures. Comment voyez-vous cela ?
- Il nous faut avant tout quelqu'un qui soit très à l'aise dans ses relations avec tous ses partenaires. Est-ce votre cas ?
- Pour nous, la qualité est une priorité. Citez-moi un cas où les décisions que vous avez prises ont amélioré les résultats dans ce domaine.

En quoi sont-elles différentes ?

Les deux premières « téléphonent » la réponse : ce que le recruteur veut entendre est évident. Quel candidat lui dirait : « Oh moi, vous savez, les procédures, j'en prends et j'en laisse » ? Ou bien : « Mes partenaires ? C'est selon. Certains sont sympas, d'autres pas du tout. » Questions inutiles donc, puisqu'elles produisent des réponses

Copyright © 2012 Dunod.

attendues, convenues, sans apporter plus d'information vraie, utile, que « Comment allez-vous ? – Très bien, et vous ? ».
La troisième question énonce un critère : pour nous, la priorité est la qualité. Mais elle ne demande pas au candidat : et pour vous ? – ce qui déclencherait une réponse évidente. Elle fait appel à l'expérience du candidat : cet objectif premier de qualité étant posé, comment s'y est-il pris pour améliorer ses résultats ? Il ne s'agit plus d'exprimer une opinion, en l'occurrence banale, stéréotypée, mais une fois de plus de faire la preuve d'une action concrète efficace, en réponse à une question ciblée.
Il est utile de baliser le terrain correspondant à la situation que l'on va explorer et tout à fait inutile de poser une question qui contient d'avance sa réponse.

En pratique

L'exemple de la gouvernante (suite) : le questionnaire

Le portrait de la réussite, nous l'avons vu, était très clair. Il faisait ressortir quatre dimensions de pondération différentes :

1. Le contrôle de l'application des protocoles, avec un poids de 55 %.
2. Le management des équipes : 25 %.
3. La communication interne et avec les résidents : 10 %.
4. La gestion, 10 %.

Voici le questionnaire qui a été bâti à partir de ce portrait.

1. Pouvez-vous nous présenter un protocole que vous avez décidé et rédigé vous-même ? Commentez-le. Quelles circonstances vous ont conduite à prendre cette décision ? Quels résultats visiez-vous ? Les avez-vous obtenus ? Comment ? *(Protocoles)*

Il faut, bien entendu, avoir demandé d'avance à la personne de venir avec ce document.

2. Comment réalisez-vous les contrôles de matériel, de produits, de linge ? Décrivez par le détail la façon dont vous procédez dans chaque cas. *(Protocoles)*

...

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

...

Il s'agit d'une question technique que la candidate doit connaître « sur le bout des doigts ». Elle ne doit donc marquer aucune hésitation ni incertitude sur les plus petits détails. L'interviewer utilise les questions de relance pour aller dans ces détails s'ils sont insuffisants.

3. Comment supervisez-vous la distribution des repas ? Quels sont les incidents qui surviennent le plus souvent ? Comment les traitez-vous ? Quelles consignes donnez-vous à ce sujet à votre personnel ? *(Protocoles)*
4. Prenez l'exemple d'un protocole qui, selon votre expérience, est trop souvent négligé ou mal appliqué. Comment le présentez-vous à une nouvelle recrue, pour lui montrer son importance et la motiver à le respecter ? *(Protocoles)*
5. Vous avez constaté qu'une personne de vos équipes n'appliquait pas un protocole, par exemple elle n'avait pas la bonne tenue vestimentaire. Qu'avez-vous fait ? *(Protocoles)*
6. Vos équipes doivent être compétentes, solidaires et responsables. Quelles mesures précises, quelles actions concrètes vous permettent-elles de parvenir à ces résultats ? Comment les évaluez-vous ? *(Management)*
7. Vous avez constaté de la mésentente entre deux personnes de vos équipes. Cela pouvait nuire au bon traitement des résidents. Qu'avez-vous fait ? *(Management)*
8. Parlez-moi d'un cas où un(e) résident(e) s'est plaint à vous d'une aide-soignante ou d'une femme de service. Qu'avez-vous fait ? *(Management)*
9. Le fils/la fille d'une résidente vous a fait part de son souci : celle-ci se plaint de mal manger. Que répondez-vous ? *(Communication)*
10. Quelles méthodes utilisez-vous pour évaluer vos besoins en matériels et fournitures et gérer vos achats ? Quelles difficultés rencontrez-vous ? Comment les traitez-vous ? *(Gestion)*

Toutes les questions sont **ciblées**. Ce n'est pas un hasard. Cela correspond aux exigences dominantes de cette fonction, qui imposent des

Copyright © 2012 Dunod.

règles strictes, à appliquer en permanence avec la même rigueur. Le recruteur veut ici, encore plus que dans d'autres cas, cibler des situations standard, quotidiennes, qui ne doivent laisser place à aucune incertitude ou improvisation.

Les questions de relance

Vous voulez obtenir une réponse complète à chaque question, pour vous permettre de l'évaluer correctement. Si la première réponse apportée présente des lacunes (ce sera souvent le cas) ou si, simplement, le candidat a choisi d'être bref (il a raison) et de vous laisser le conduire ensuite dans le sens que vous choisirez, vous posez des questions complémentaires ou de relance.
Elles peuvent être *fermées*, par exemple : « J'ai réalisé de grosses économies sur le carburant. – Combien ? En combien de temps ? » ; ou *ouvertes* : « Comment vous y êtes-vous pris ? ».
Elles ne signifient pas que vous devez harceler le candidat de questions sans fin. Seulement que vous voulez évaluer l'action qu'il rapporte selon les critères que vous avez choisis pour leur importance à vos yeux.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Faites le point

- Au terme de cette deuxième étape, vous disposez d'un questionnaire réaliste, qui explore les exigences majeures de la fonction.
- Pour cela, vous avez :
  - > synthétisé les éléments du portrait de la réussite en quelques grands axes : 4 à 6, pas davantage ;
  - > pondéré l'importance relative de chacun ;
  - > déterminé, selon cette pondération, le nombre de questions à poser dans chacun de ces grands domaines ;
  - > envisagé les questions possibles puis restreint leur nombre au minimum nécessaire, selon une progression « en entonnoir » ;
  - > rédigé chaque question : soit ouverte, une exigence générale de la fonction et comment y satisfaire ; soit ciblée, une situation précise, choisie parce qu'elle est critique, et comment la gérer ;
  - > prévu des questions de relance.

Copyright © 2012 Dunod.

Se tester

		vrai	faux
1	■ Si je suis obligé de poser des questions de relance, c'est que la première réponse du candidat n'était pas bonne.	■	■
2	■ Je recrute un manager. Il est normal de lui demander : « Quelle est votre conception du management ? ».	■	■
3	■ Il est utile de demander au candidat, quand il décrit une expérience, ce qu'il en a retiré, ce qu'il a appris.	■	■
4	■ Voilà un exemple de bonne question : « Êtes-vous le leader que nous cherchons ? ».	■	■
5	■ Le nombre de questions à poser sur un thème est proportionnel au poids de ce thème dans la fonction.	■	■

(Réponses p. 57)

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

À VOUS DE JOUER

Des questions possibles pour différentes exigences : exemples

Pour chacune de ces *exigences du poste*, imaginez des *questions possibles*, en vous appuyant sur votre expérience. Comparez ensuite votre choix à celui que nous proposons.

Avez-vous ciblé des situations critiques, celles sur lesquelles se joue la réussite d'une personne et/ou de son équipe ?

Exigence du poste

Service au client. Traiter toujours tous les clients avec la plus grande considération. Valoriser en permanence la qualité du service.

Questions possibles

> Décrivez-nous une situation dans laquelle vous avez pris des initiatives pour apporter à votre client le meilleur service.

> Décrivez un moment où vous aviez en face de vous un client mécontent et en colère.

> On dit que le client a toujours raison. Racontez une occasion dans laquelle vous avez jugé que ce n'était pas le cas. Qu'avez-vous fait ? Qu'en est-il résulté ?

Exigence du poste

Esprit d'équipe. Fixer des objectifs collectifs, clairs et motivants. Mobiliser ses équipiers pour atteindre ces objectifs.

Questions possibles

> Comment vous y prenez-vous pour que chaque membre de votre équipe se sente important et valorisé ?

> Donnez-moi un exemple de délégation réussie à l'un de vos équipiers.

> Citez-moi un cas où votre équipe était démoralisée après un échec. Qu'avez-vous fait pour qu'elle retrouve son élan ?

Copyright © 2012 Dunod.

Exigence du poste

Résolution de problèmes. Apporter des réponses rapides et efficaces à des problèmes fréquents et nombreux. Savoir gérer le stress.

Questions possibles

> Parlez-moi d'un cas où vous avez dû analyser rapidement des données, déterminer des priorités et développer un plan d'action qui a produit de bons résultats.

> Parlez-moi d'un moment où vous avez anticipé des problèmes potentiels et développé des mesures préventives.

> Décrivez une situation où vous avez surmonté un obstacle majeur.

À présent, pour chacune des exigences du poste, trouvez une question pertinente et des questions de relance éventuelles.

Exigence du poste

Négocier, créer le consensus. Négocier des contrats avec des grands comptes. Critère majeur de réussite : obtenir le marché dans les conditions les plus favorables à l'entreprise ; ce qui suppose (points essentiels) : impliquer les partenaires internes concernés et obtenir leur adhésion à la proposition + organiser et manager le suivi de l'affaire, de sorte à garantir la satisfaction du client.

Question

Dans cette fonction, vous avez à négocier et manager d'importants contrats. Décrivez un contrat que vous avez négocié et dans lequel les différentes parties concernées avaient du mal à trouver un accord. Montrez comment vous vous y êtes pris pour y parvenir.

Questions de relance éventuelles

> Sur quoi, précisément, portaient les désaccords ?

> Qu'avez-vous pensé, qu'avez-vous fait ou dit à tel moment ? et à tel autre ?

> Comment évaluez-vous le résultat final ?

> Qu'avez-vous appris de cette expérience ?

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Exigence du poste

Former, coacher. Une part importante de la fonction consiste à entraîner en permanence son équipe commerciale, lui apporter des approches et des méthodes nouvelles, développer les compétences collectives et celles de chacun, pour augmenter les performances.

Question

Vous êtes le leader et l'entraîneur de votre équipe. Décrivez une situation dans laquelle l'un de vos équipiers, jusque-là parmi les meilleurs, s'est mis à obtenir de moins bons résultats. Comment vous y êtes-vous pris pour qu'il sorte de ce mauvais pas ?

Questions de relance éventuelles

> Comment avez-vous décelé qu'il y avait un problème ?

> Comment avez-vous abordé pour la première fois cette situation avec votre collaborateur ? Et ensuite ? Quelles étapes avez-vous suivies ?

> Comment s'est manifesté votre soutien ? Et votre exigence ?

> Qu'avez-vous appris, ou confirmé, de cette expérience ?

Copyright © 2012 Dunod.

réponses

1 ■ Faux

Il arrive en effet que le candidat commence par répondre « à côté » : par exemple, il s'en tient à des généralités sans décrire ses actions précises.
Mais dans beaucoup d'autres cas, même quand la réponse est pertinente, il est éclairant de la creuser. Le candidat l'aborde à sa façon, selon ses priorités, qui ne sont pas forcément les vôtres. Des questions complémentaires permettent de vraiment faire le tour de chaque situation.

2 ■ Faux

Ce que nous voulons entendre, ce n'est pas une dissertation sur l'art (subtil) du management. C'est la relation d'une expérience, d'une pratique. Plutôt qu'une question aussi vague (« votre conception »), vous choisirez une situation typique, pour vous, de la fonction de manager, et vous demanderez à la personne de vous expliquer comment elle la gère.

3 ■ Vrai

L'une des composantes majeures de la réussite est la capacité à progresser en prenant appui sur ses expériences, qu'elles soient positives ou négatives. Les meilleurs professionnels sont en quête d'améliorations permanentes, à l'affût de ce qui peut les rendre plus productifs.
Qu'avez-vous appris ? Soyez très attentif à la réponse. Elle sera d'autant plus vraie qu'elle offrira des détails concrets, des exemples précis d'application par la suite, de cet apprentissage.
N'est-ce pas contradictoire avec l'idée que la performance passée préfigure celle de demain ? Non, car précisément ce mode de comportement, si décisif, ne sera présent dans le futur que s'il est déjà habituel dans le passé. La recherche de perfectionnement produit des changements. Mais elle est par elle-même un trait permanent.

4 ■ Faux

C'est typiquement la question à proscrire, pour au moins deux raisons. D'abord, la réponse est évidente, elle est « téléphonée ». Ensuite et surtout, avec une question aussi vague, l'entretien deviendra un débat philosophique sur le leadership et nous ne sommes pas là pour cela.
Il faut avoir décidé, en amont, du leader que nous voulons. À quoi le reconnaît-on ? À ce que, dans telle situation précise, il se comporte de telle façon et obtient telle sorte de résultats.

5 ■ Vrai

Vous êtes limité par le temps. Or si tous les aspects du portrait de la réussite sont importants, ils ne le sont pas tous autant. Vous allez donc consacrer, pendant l'entretien, le plus de temps aux thèmes qui ont le plus de poids, et donc leur réserver davantage de questions.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Copyright © 2012 Dunod.

4

3e étape. Évaluer les réponses au questionnaire

Se poser les bonnes questions

Le but du questionnaire ? Vous fournir un maximum de *faits pertinents*, qui vous permettent de vous représenter le plus clairement possible *comment le candidat s'est comporté dans une situation décisive*, et donc *comment il se comportera à nouveau dans le poste futur.*

Quelle est votre priorité ?

Vous voulez que cette évaluation soit réaliste, objective, et que vous puissiez confronter la vôtre et celle des autres responsables qui rencontreront le candidat. Pour cela, il est indispensable que, après avoir bâti le questionnaire, rédigé chacune des questions retenues, vous ayez aussi défini les *critères* que vous allez utiliser, après l'entretien, pour évaluer la qualité du récit qui a été formulé. Cela afin de pouvoir répondre à la seule question importante : **la façon dont le candidat a agi dans ce cas est-elle celle que nous attendons ?**

Les réponses doivent *décrire* des actes. Elles sont également *évaluées* par rapport à des comportements : ceux que les recruteurs ont déterminés comme *significatifs de la réussite, de l'excellence.*

- Comment obtenir une évaluation fondée, objective ?

Copyright © 2012 Dunod.

- Les critères d'évaluation sont-ils *pertinents* ? Désignent-ils bien des comportements étroitement associés à la réussite (ou à l'échec) ?
- Sont-ils *précis* ? Correspondent-ils à des actes visibles, observables, et non à des « qualités » hypothétiques ?

Les critères d'évaluation : des comportements précis

Les bons professeurs, les moins bons… et les excellents !

On questionne des étudiants en sciences sur les performances de leurs maîtres : « Pensez à ceux de vos enseignants que vous considérez comme de bons professeurs. Donnez des exemples de la façon dont ils vous enseignent. Et les moins bons ? »
Voici des exemples de leurs réponses.

Les bons

- Au début de chaque cours, il résume le cours précédent et annonce le plan d'aujourd'hui.
- Avant de commencer, elle nous demande si nous avons des questions sur le cours précédent et, s'il y en a, y répond.
- Il nous indique toujours plusieurs méthodes pour résoudre un problème, avec leurs avantages et leurs inconvénients.
- Quand elle nous projette des transparents, elle s'adresse tout de même à nous et s'arrête de temps à autre pour demander s'il y a des questions.

Copyright © 2012 Dunod.

Les moins bons

- Elle emploie souvent des termes ou des notions scientifiques que nous ne connaissons pas, sans se demander si nous pouvons suivre.
- Si on lui demande de revenir sur un point qu'on n'a pas bien compris, il nous dit : « Voyez ça avec votre voisin » et il continue son cours.
- Il écrit au tableau à toute vitesse, puis il efface avant qu'on ait fini de prendre des notes.

La frontière est très nette entre ces deux listes de comportements des enseignants, qui portent bien sur la même réalité. Il s'agit, d'un côté, d'être accessible, ouvert aux demandes des étudiants, soucieux d'être compris – et de l'autre, de débiter son cours en ignorant délibérément s'il est reçu ou non par ses destinataires.

Cette frontière sépare donc les professeurs qui pratiquent leur métier avec pour objectif premier la réussite de leurs étudiants et ceux qui se contentent de déverser leur savoir, et que le meilleur gagne…

Les excellents

Une première démarcation sépare donc ici les comportements attendus d'un bon pédagogue de ceux qui doivent être refusés. Reste à établir l'autre limite, la plus importante, celle au-delà de laquelle se trouvent les professeurs qui *excellent* et dont les étudiants, quand on leur pose cette question, disent par exemple :

« Il prend le temps d'expliquer, avec des exemples différents, souvent tirés de la vie de tous les jours, et il n'avance pas tant qu'il n'a pas constaté que chacun de nous a saisi ce qu'il présentait. Il rend simples, accessibles, les notions les plus complexes. Avec lui, on comprend tout. Quand on sort de son cours, on se sent plus intelligent. » Ou bien :

« Je n'étais pas très branché en sciences de la terre mais elle l'enseigne avec tellement d'énergie et d'enthousiasme que je me suis pris au jeu : maintenant, je trouve ça passionnant. C'est donc une question d'attitude de sa part et aussi de méthode. Elle nous montre toujours les conséquences de la recherche dans la vie de tout le monde. »

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

En possession de tous ces exemples vécus, il sera désormais facile de bâtir des questions liées aux pratiques de la pédagogie, traitées ici, comme d'autres questions qui porteront sur d'autres aspects du rôle d'enseignant, par exemple la façon de structurer son cours ou de noter les travaux des étudiants.
Et cette description très concrète, totalement comportementale, servira aussi facilement de grille d'évaluation pour des entretiens de recrutement ou, par la suite, pour évaluer les capacités pédagogiques des professeurs en fonction : l'analyse des bonnes pratiques continue d'être utile après le recrutement.
On aura également remarqué qu'ici, les critères d'évaluation qui seront utilisés pour le recrutement se fondent sur des observations (très fines) des *étudiants*. Dans l'entreprise, de la même façon, pour tracer le portrait de la réussite, bâtir le questionnaire et construire une échelle d'évaluation, il est important de recueillir les points de vue des *clients* de la fonction à pourvoir, qu'ils soient internes ou externes.

Une situation de management : critères d'évaluation des réponses

Il s'agit cette fois du recrutement d'un manager. Voici l'une des questions retenues :
« En tant que chef de service, vous avez la responsabilité de veiller au moral de votre groupe et à sa productivité. Décrivez une situation où une personne que vous dirigiez ne produisait pas les résultats fixés ou perturbait l'équipe. Qu'avez-vous fait ? »
Et voici les critères d'évaluation prévus pour analyser les réponses :

- A pris la personne à part. Lui a fait savoir ce qui ne va pas : des exemples précis de ses comportements dans l'équipe ou de ses résultats.
- Lui a dit que cela posait problème, et en quoi, et qu'il fallait le résoudre dès maintenant.
- A donné la parole à la personne en lui demandant comment elle voyait les choses. L'a écoutée attentivement.

Copyright © 2012 Dunod.

- A identifié avec elle à quoi tenait le problème.
- Lui a demandé de proposer une solution.
- Si une solution a été présentée et estimée opportune, l'a validée.
- Dans le cas contraire, a fait connaître la solution qu'il demandait d'appliquer, les changements précis à produire.
- Dans les deux cas, a fixé un délai de réalisation et fait savoir qu'il contrôlerait.
- A mis fin à l'entretien en exprimant sa confiance dans la capacité de la personne à le résoudre et sa volonté de voir le problème résolu.

Cette liste précise définit *la meilleure pratique*, pas à pas, dans cette situation, telle qu'elle est voulue par le management de cette entreprise : un véritable *protocole* d'action, clair et complet.

C'est l'occasion de souligner à nouveau, à quel point cette méthode de recrutement est aussi exigeante qu'elle est efficace. Pour réussir ses recrutements, *il faut avoir au préalable des idées très nettes sur les comportements efficaces que l'on choisit d'instaurer et de renforcer.*

Les entretiens multiples

Nous avons parlé jusqu'ici de l'entretien, au singulier, comme s'il n'y en avait qu'un seul.

Or dans beaucoup de cas, le candidat est interviewé par au moins deux recruteurs : un responsable des ressources humaines et le futur manager du nouvel embauché – parfois d'autres encore.

Qu'en est-il alors des questions à poser par chacun de ces intervenants ?

La réponse :

- Les exigences du poste, le portrait de la réussite restent les mêmes.
- Les questions changent, sauf exception.
- Les critères d'évaluation s'ajustent aux questions.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Savoir préparer un entretien multiple

Les exigences du poste

Elles caractérisent le poste. Elles ont été définies par une réflexion approfondie entre partenaires. Elles ne changent donc pas au fil des différents entretiens.

Les questions

Chaque recruteur ne va pas poser la même liste de questions identiques. Le candidat aurait le sentiment, justifié, qu'on revient sans cesse sur ses mêmes expériences et se demanderait pour quelles raisons.
Pour un même thème, de nombreuses questions peuvent se poser, vous n'avez que l'embarras du choix. Par exemple, comme nous venons de le voir un peu plus haut, l'exigence « service au client » peut être explorée par différentes situations : initiatives pour un meilleur service, client mécontent ou qui n'a pas toujours raison – et d'autres encore.
Ainsi, chaque partenaire du recrutement traitera à son tour chaque exigence du poste, mais observée sous un angle différent, qu'il aura choisi d'un commun accord avec les autres. Le résultat : une information plus riche sur la manière qu'aura le candidat d'aborder les situations critiques de la fonction.
Parfois aussi, après le premier entretien, il peut être jugé utile de reprendre certaines questions. Si la réponse initiale du candidat n'a pas été très claire malgré des questions de relance, rendant l'évaluation difficile, il faut pourtant en avoir le cœur net, surtout sur une exigence incontournable. Poser à nouveau la question dans l'entretien suivant a alors du sens.

Les critères d'évaluation

Ils doivent rester aussi précis dans tous les cas et exprimer la bonne pratique recherchée dans la situation évoquée. Il faut donc en prévoir pour chaque question.

Copyright © 2012 Dunod.

Faites le point

- L'intérêt majeur de cette démarche est son réalisme et son objectivité.
- Cette volonté de rigueur, de s'en tenir à ce que l'on observe, aux comportements tels qu'ils sont décrits et sans interprétation, s'est appliquée d'abord au portrait de la réussite : voilà comment se comporte un excellent professionnel dans sa fonction – puis au choix des situations décisives et à la formulation des questions.
- Mais ce cadrage très strict serait vain, au bout du compte, si brusquement, une fois les récits recueillis, leur évaluation se faisait au *feeling*. Pour que la démarche aboutisse à son objectif – choisir le meilleur candidat, celui qui va le mieux réussir dans cette fonction –, il est indispensable d'avoir, avant les entretiens, défini des *critères d'évaluation* précis, exprimés en termes de comportements. Ils nous permettent de répondre sans ambiguïté à la double question : dans telle situation, comment le candidat s'est-il comporté ? Dans quelle mesure ces comportements correspondent-ils à ceux que nous voulons voir se réaliser : totalement ? en partie ? acceptable ou non ? pas du tout ?
- L'élaboration de cette grille d'évaluation fait de nouveau appel aux partenaires concernés et compétents, comme dans les étapes précédentes et pour les mêmes raisons : il faut *décider des bonnes pratiques* dans chacune des situations retenues comme critiques, décisives, dans cette fonction – et le faire de façon précise et détaillée. C'est ce « protocole » d'action qui permettra d'évaluer les récits des candidats.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Se tester

		vrai	faux
1	■ Quand on est un professionnel, on sent immédiatement si le récit du candidat « colle » ou non à ce que l'on cherche.	■	■
2	■ Pour définir les critères de réussite, il est utile de consulter aussi les « clients » de la fonction, externes et internes.	■	■
3	■ Prévoir des critères d'évaluation, oui. Mais attention de ne pas construire une « usine à gaz ».	■	■
4	■ Un questionnaire à choix de réponses multiples (QCM) est préférable à un questionnaire ouvert.	■	■
5	■ L'évaluation des réponses sert d'abord à repérer et éliminer les inaptes.	■	■

(Réponses p. 69)

Copyright © 2012 Dunod.

À VOUS DE JOUER

Construire votre grille d'évaluation

Vous avez tracé le portrait de la réussite et bâti votre questionnaire. Il s'agit maintenant de construire une grille d'évaluation des réponses pour chacune des situations retenues. Comment vous y prendre, alors qu'il y a tant de comportements possibles ?

Nos conseils

> Avant tout, soyez pragmatique. Comme toujours dans cette démarche, restez « au ras des pâquerettes ». Vous êtes à la recherche de comportements, de ce qu'une personne réelle dit ou fait dans cette circonstance, et avec quels résultats : excellents, médiocres ou désastreux. Il s'agit d'*observer*, non d'interpréter.

> Rappelez-vous les étudiants parlant de leurs professeurs. Ils n'ont pas dit : « fait preuve d'empathie dans son approche psychopédagogique » ; mais simplement : « au début de chaque cours, il résume le cours précédent et annonce le plan d'aujourd'hui ». Il le fait ou ne le fait pas, n'importe qui peut le constater, nous sommes bien là dans le concret, dans le réel.

> Commencez donc par collecter, en vrac, comme elles viennent à l'esprit, le maximum de ces observations, en répondant à la question : « Face à cette situation (celle que vous avez retenue pour le questionnaire), que fait, que dit un *excellent* professionnel ? » Notez-en le plus possible, même imparfaites, même redondantes, vous ferez le tri ensuite.

> À nouveau, il va de soi que vous consultez pour cela des professionnels, des bons et des excellents…

> Renouvelez ensuite l'opération en vous demandant maintenant : « Et que fait, que dit, quelqu'un qui tient le job, mais sans plus ? » Vous êtes alors à la recherche du *seuil d'excellence*. Il est déterminant pour la réussite de votre recrutement (donc la vôtre) que vous choisissiez le meilleur. Pour cela, il faut que les critères

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

d'évaluation que vous retenez tracent effectivement la limite entre les « moyens » et les meilleurs.

> Sélectionnez les critères les plus déterminants de ce point de vue, ceux qui font vraiment la différence. S'ils sont réellement pertinents, ils n'ont pas besoin d'être très nombreux : entre cinq et dix au maximum.

> La bonne pratique, celle que vous voulez tester, ne se résume pas à une action unique, elle se déroule dans le temps en séquences successives. Reconstituez cette chronologie.

> Vous aboutissez alors au *récit type* : ce que vous répondra le meilleur, celui que vous recherchez, celui que vous voulez engager.

> C'est à ce récit de haute qualité que vous allez comparer, pour les évaluer, ceux des candidats que vous allez recevoir en entretien.

Copyright © 2012 Dunod.

réponses

1 ■ Faux
Il faut au contraire se garder de l'impression immédiate. D'où la nécessité de critères de référence définis à l'avance, d'un commun accord entre les parties prenantes, et qui précisent clairement les modes d'action que l'on considère essentiels à la réussite et que l'on veut voir mettre en pratique dans l'entreprise, à ce poste-là.

2 ■ Vrai
Chaque fonction a aujourd'hui ses « clients » : d'autres fonctions, des partenaires, dont l'action dépend des résultats que lui apporte la première. Il est donc très enrichissant de consulter ces partenaires pour les entendre préciser les services qu'ils attendent.
On consulte les clients pour évaluer les performances des commerciaux. C'est une démarche à généraliser.

3 ■ Vrai
Il ne faut en effet pas céder à la tentation de raffiner outre mesure les instruments d'évaluation. Par exemple, une cotation de 1 à 10 n'apporte pas plus de rigueur qu'une de 1 à 5.
Dans la pratique, trois recommandations s'imposent :
Nombre de critères : pas moins de 5, pas plus de 10.
Échelle de cotation de chaque critère : 3 degrés suffisent (insuffisant, acceptable, excellent).
Coefficient de pondération : utile pour valoriser les critères les plus importants. Ici encore, 3 niveaux suffisent : coefficients 1, 2 ou 3.

4 ■ Faux
Le QCM inclut l'évaluation dans les réponses qu'il propose : certaines sont jugées bonnes et d'autres non. Mais son côté préfabriqué fait perdre toute la richesse qu'apporte un entretien structuré à questions ouvertes. Celui-ci permet au candidat de relater son expérience selon sa vision propre – à charge pour le recruteur de savoir l'évaluer ensuite sur des critères précis.
Un QCM peut être utile dans une phase antérieure aux entretiens, pour effectuer une première sélection si les candidats sont nombreux.

5 ■ Faux
Bien sûr, nous ne voulons pas recruter quelqu'un qui n'a pas du tout les capacités voulues. Mais ce sont les plus faciles à identifier. Ce qui nous importe, et qui est beaucoup moins facile, c'est de distinguer les candidats qui ne seront pas seulement acceptables mais excellents.
C'est pourquoi les critères retenus ne doivent pas décrire seulement une performance courante mais désigner des comportements à haute valeur ajoutée, qui produisent des résultats supérieurs.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Copyright © 2012 Dunod.

5

4e étape. Conduire l'entretien

Se poser les bonnes questions

- Quelles sont les deux grandes fonctions de l'entretien de recrutement ?
- Comment conduire l'entretien pour qu'il atteigne ce double objectif ?
- Que veut le candidat ? Et que ne veut-il surtout pas ?
- Quels sont les principes qui doivent vous guider ?
- Comment écouter ? Et quoi ?
- Quelles sont les différentes phases de l'entretien ?
- Comment le conclure ?

La relation recruteur/candidat

Une approche ouverte et respectueuse

Chacun des deux interlocuteurs a une décision à prendre, aussi importante de part et d'autre. L'entretien est un véritable échange et non une mise en examen. Comme toute affaire bien menée, elle doit aboutir à un contrat qui donne satisfaction aux deux parties.

Copyright © 2012 Dunod.

C'est pourquoi nous recommandons avec vigueur une approche ouverte et respectueuse, et ceci pour deux raisons :

- L'entretien donne au candidat une première démonstration, sur le vif, de la façon dont il sera traité, considéré, dans l'entreprise. Ce que vous, recruteur, avez donc intérêt à produire, pour attirer les meilleurs, c'est ce constat : nous sommes exigeants, certes, mais dans un rapport humain.
- Ce n'est pas en lui « mettant la pression » que vous en apprenez le plus sur le candidat, c'est au contraire en le mettant en confiance qu'il se livrera le mieux.

Pourquoi tant de recrutements tournent mal…

Il peut y avoir maintes raisons pour qu'un nouvel embauché ne reste pas dans l'entreprise ou n'y réussisse pas. Il peut avoir rapidement trouvé une meilleure offre ailleurs, il ne s'est pas entendu avec son manager, la culture de l'entreprise ne lui convenait pas ou il n'était simplement pas aussi compétent qu'on se l'était figuré…

La première raison de l'échec du recrutement, au moins chronologiquement, se trouve évidemment chez le recruteur. Et elle tient, certes, à sa technique mais surtout à sa façon de considérer (et de vivre) sa *relation avec le candidat*.

EXEMPLE

Prenons les exemples les plus courants, vous les reconnaîtrez sans doute (vous y reconnaîtrez-vous ? Espérons que non…).

Robert aime les candidats qui lui ressemblent. S'ils sortent de la même école que lui, supportent le PSG comme lui, ont travaillé dans la même entreprise que lui, il les engage à bras ouverts. Après quoi, naturellement, certains font l'affaire et d'autres pas du tout. Question de chance.

Chantal se régale à poser des questions comme « Si vous étiez un personnage de roman » ou « Décrivez le patron idéal » ou encore « Vendre, pour vous, c'est quoi ? ». Elle joue au détective, au psychologue. Elle recrute des gens qui ont la langue bien pendue et parfois (plutôt peu souvent), ils tiennent correctement le poste visé.

Copyright © 2012 Dunod.

Margot aime tout le monde. Elle compatit au stress du candidat, elle le prend sous son aile, ne lui pose jamais de questions trop difficiles pour ne pas l'embarrasser. Elle se fait, certes, des amis, mais n'embauche guère de champions.

Bernard proclame à qui veut l'entendre : « Je sais au bout de cinq minutes si je vais l'engager. » Et l'on découvre souvent, au bout de six mois ou un an, qu'il n'a pas choisi la bonne personne.

Christian, lui, ne croit qu'à la survie des plus aptes. Il interroge les candidats comme des suspects, leur tend des pièges, les intimide, les malmène. Il choisit ceux qui lui tiennent tête plutôt que ceux qui pourraient tenir au mieux le poste.

Outre ces attitudes personnelles, d'autres *erreurs*, plus techniques celles-là, font obstacle à la conduite efficace de l'entretien.

Savoir ce que le recruteur ne doit pas faire

- Trop parler, ne pas assez écouter. Ne pas supporter les silences et les remplir par des propos sans intérêt.
- Réagir à ce que dit le candidat, pour l'approuver ou le critiquer. Engager une controverse.
- Ne prendre que des notes succinctes, laisser ainsi perdre de nombreuses informations dont il (elle) ne se souviendra plus.
- Ne pas être assez attentif, à l'écoute. Par exemple, si le candidat quitte le terrain de son action concrète pour des généralités, le laisser aller ou même lui donner la réplique.
- Ne pas faire le bilan aussitôt que l'entretien est terminé, augmentant par là les risques d'imprécision.

Pour être un bon recruteur – c'est-à-dire celui (celle) qui sait dénicher l'oiseau rare, lequel va déployer ses ailes dans le poste que vous avez à pourvoir –, vous devez ne jamais perdre de vue *ce que veut le candidat* lors de l'entretien.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Lors de l'entretien, le candidat veut…

- Être *considéré* : ni comme un élève passant l'oral ni, encore moins, un suspect que l'on cuisine, à la recherche de ses défaillances.
  « Je ne viens pas demander une faveur. Je viens mettre au point les termes d'un échange : ce que j'ai à offrir contre ce que l'entreprise me propose. »

- Être *écouté* et *entendu*. Avoir du temps pour s'exprimer, rencontrer un interlocuteur intéressé à le comprendre, obtenir des réponses claires à ses questions.
  « J'ai apprécié la qualité des questions qui m'étaient posées et la façon dont le recruteur m'a fait approfondir certains points, avec fermeté mais bienveillance. »

- Pouvoir *mettre en valeur* son expérience et ses compétences.
  « J'avais face à moi quelqu'un qui voulait me "surprendre en train de réussir". Nous avons parlé de choses concrètes, je me sentais convaincant. »

- Se faire une idée précise de *ce qui l'attend* s'il est recruté : la nature et l'étendue réelle de ses responsabilités, les objectifs et les enjeux majeurs, les projets de l'entreprise.
  « On a joué cartes sur table de part et d'autre. Il n'y avait rien de flou, d'ambigu. Cela inspire confiance : j'avais envie de travailler dans cette entreprise. »

- Pour le reste du parcours, après l'entretien, jusqu'à son terme, des *échéances* précises – et tenues.
  « Le plus désagréable, c'est l'incertitude. Il ne suffit pas d'annoncer "je vois d'autres candidats", je m'en doute. Mais de me dire *quand* j'aurai une réponse définitive. »

Copyright © 2012 Dunod.

Les principes qui doivent vous guider

- Vous ne recrutez pas qui vous plaît mais qui se plaira dans son poste et qui conviendra à son patron, à ses clients.
- Vous ne posez que des questions professionnelles, reliées aux compétences majeures effectivement nécessaires pour réussir à ce poste.
- Vous traitez le candidat comme quelqu'un avec qui vous êtes en relation d'affaires : avec courtoisie, bienveillance – et rigueur mais sans hostilité. Vous n'êtes là ni pour le persécuter ni pour le sauver mais pour découvrir ses capacités réelles.
- Vous ne vous fiez pas à votre sentiment. Vous branchez votre écoute attentive, vous observez, vous êtes en quête d'une réalité : comment cette personne se comporte dans telles et telles situations qui seront les siennes si vous la recrutez.

Être à l'écoute

L'entretien réussi, c'est celui qui vous donne toutes les informations dont vous avez besoin pour décider d'un choix en connaissance de cause. Même si vous n'atteignez pas les 100 % (la perfection n'est pas de ce monde), visez-les. Pour cela soyez branché, à l'écoute, entendez vraiment ce qui est dit (et omis), tout en prenant des notes abondantes et en décidant du moment où utiliser des questions de relance ou d'approfondissement.

Comment écouter : les trois oreilles

« Je ne sais vraiment ce que j'ai dit à quelqu'un qu'au moment où il me répond. » Pour communiquer, vous n'avez pas seulement à parler aux autres, mais à les écouter. Nous avons trois façons d'écouter. Les deux premières sont les plus courantes… et les moins bonnes.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

L'oreille critique

Avec cette oreille, vous jugez ce qu'on vous dit, à mesure que vous l'entendez, souvent de façon négative – et d'après votre point de vue, vos intérêts *à vous* : « Quelle idée ! Il croit que je vais avaler ça !... Pas brillant, comme réponse… »

L'oreille affective

Avec cette oreille, vous *réagissez* à ce qui vous est dit, avec votre cœur, vos sentiments, vos « tripes » : « Il commence à m'agacer… J'en ai assez… Il est vraiment très sympathique… Je n'aime pas les gens comme elle… »

L'oreille attentive

Quand vous la branchez, vous « coupez votre radio intérieure ». Vous cessez de *vous* écouter, pour observer ce qu'exprime réellement l'autre, avec ses mots et ses attitudes et pour en saisir le *sens* : « Que me dit-il ? Que me demande-t-il ? Où veut-elle en venir ? Sa réponse est-elle complète ? Ai-je fait le tour de la question ? ».

Savoir fermer ses oreilles critique et affective

Avantages

- Vous êtes vraiment à l'écoute, vigilant, branché sur la situation, au présent.
- Vous ne cherchez pas qui a tort ou raison ni ce qui vous plaît ou vous déplaît, mais le *sens* de ce qui vous est dit. Vous le comprenez et vous pouvez donc décider efficacement.

Inconvénients

Il n'y en a pas. Vous ne pouvez pas trop observer, trop écouter.

Pour réussir votre entretien de recrutement

Pour capter toute l'information utile sur le talent du candidat, vous devez impérativement fermer vos oreilles critique et affective.
Car votre oreille affective vous informe bien moins sur le candidat lui-même que sur la façon dont vous réagissez à sa personne. C'est l'outil, parfois unique, de ceux qui recrutent « à l'intuition »… et se trompent si souvent : vous ne voulez pas en faire partie.

…

Copyright © 2012 Dunod.

...

Quant à l'oreille critique – largement affective, elle aussi, d'ailleurs, car elle évalue selon vos goûts, vos opinions… –, elle n'est pas non plus à sa place à cette phase. Pour l'instant, vous n'évaluez pas, vous récoltez le maximum de données pertinentes, que vous évaluerez ensuite, l'entretien terminé.

Quoi écouter

Soyez donc totalement attentif. Ce qui ne signifie pas recevoir tout ce qui vous est dit comme « pain béni ». Soyez particulièrement vigilant aux généralités, aux choses qui restent vagues, floues. Si elles sont spontanées, elles traduisent un manque de rigueur et, si elles sont volontaires, peut-être quelque chose à cacher.

Alors relancez, creusez. Avec bienveillance et persévérance. Par exemple : « J'ai toujours cru à l'esprit d'équipe et je m'en suis toujours bien trouvé. »

L'important n'est pas d'y croire mais de le pratiquer : de quelle façon ? Demandez des exemples. « S'en trouver bien » : c'est-à-dire ? Dans quelles circonstances ? Faites citer les plus significatives.

« Et depuis ça marche très bien, tout le monde est très satisfait. » Oui ? Tant mieux mais « marche très bien » : quels résultats, précisément ? ; « tout le monde » : qui, exactement ?

« Nous étions en dépassement de budget mais j'ai pris les mesures qu'il fallait et nous sommes revenus dans la norme. » Dépassement de combien ? Et surtout, quelles mesures, concrètement ?

La plupart du temps, les candidats n'ont pas l'expérience d'un entretien fondé sur des questions de comportement et n'entrent pas forcément d'emblée dans le jeu. Par exemple, ils évoquent sommairement une situation et se mettent à la commenter en termes généraux, sans entrer suffisamment dans le concret : ce qu'ils ont *fait* et avec quels *résultats*.

Pour les ramener sur cette ligne, posez des questions factuelles, par exemple : « Qu'est-ce qui s'était produit auparavant ? Qu'avez-vous

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

fait à ce moment-là ? Quels effets cela a-t-il produit ? À qui vous êtes-vous adressé ? Dans quels termes ? ».
Bien entendu, il est exclu de questionner à l'infini pour obtenir le moindre détail. Tout l'art de l'interviewer consiste à recueillir *rapidement* les informations *de qualité* qui lui décrivent avec suffisamment de précision quelle a été la démarche réelle du candidat.
C'est une question d'entraînement, de pratique. Le recruteur « expert » s'appuie, pour l'essentiel, sur *deux piliers* :

- Il *connaît, parfaitement, le portrait de la réussite* pour le poste à pourvoir, non pas en termes de qualités abstraites mais de comportements, en situation.
- Il *écoute d'une oreille fine le candidat* – et ainsi, par un va-et-vient incessant entre les deux, repère les points de convergence et les écarts.

Le déroulement de l'entretien

L'accueil

Recevez chaque candidat comme un *client*, un client important.
Si l'entreprise recrute, c'est qu'elle a *besoin* de quelqu'un et de ses capacités. Elle lui doit donc, d'avance, la même considération qu'elle accorde (souhaitons-le) à ses salariés déjà en place.
Ne le perdons pas de vue : l'un(e) de ces candidats(e)s va être recruté(e). Cet entretien représente son premier contact avec votre entreprise : il (elle) en gardera un souvenir durable. Celui d'un interrogatoire, mené par un personnage froid et supérieur. Ou d'une rencontre courtoise et professionnelle, où le candidat se sent réellement invité à faire paraître ce dont il est réellement capable.
Un entretien de recrutement réussi, ce n'est pas seulement celui qui permet effectivement de choisir le meilleur. C'est *aussi* celui qui donne *envie* à ce meilleur d'intégrer votre entreprise et d'y rester.
Parmi les candidats que vous rencontrez, le plus grand nombre, évidemment, ne sera pas recruté. Faut-il pour autant vous en faire

Copyright © 2012 Dunod.

des ennemis ? Les considérer comme des gens sans talent, sans intérêt ? Ils trouveront un autre poste, demain, dans une autre entreprise. Ils seront peut-être, demain, vos partenaires, vos clients. Voulez-vous qu'ils gardent, de votre entreprise, une image déplaisante et la fassent partager activement autour d'eux ?
Donnez donc des instructions pour qu'à l'accueil les candidats soient reçus aimablement et non comme des solliciteurs. Et recevez-les à l'heure convenue pour le rendez-vous.

Le contact

Soyez accueillant, souriant, mettez à l'aise. Vous faites comprendre d'emblée par votre attitude l'esprit positif dans lequel vous entendez mener cette rencontre.
Regardez la personne dans les yeux, tendez-lui la main, installez-la. Rappelez combien de temps l'entretien va durer : nous disons « rappeler » car il est préférable que vous l'ayez déjà indiqué, au téléphone, quand le rendez-vous a été pris.
Annoncez les grandes lignes : « Nous allons d'abord parler de vous, puis du poste. » Indiquez que vous prendrez des notes et dites pourquoi : l'importance, pour votre décision, de tout ce que la personne va vous dire.

Le CV

Vous avez noté en l'examinant les points que vous voulez préciser ou approfondir. C'est le moment de vous faire une idée plus précise du parcours du candidat, de son expérience, de ses réalisations.

Le questionnaire

Annoncez de quoi il s'agit : « Je vais vous poser des questions qui portent sur vos expériences professionnelles. À chaque fois, je vous demanderai de me raconter une situation précise que vous avez vécue. Cela me permet de comprendre comment vous agissez, dans chacune de ces situations. » Et vous passez à la première question.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

L'objectif du questionnaire n'est pas de coincer le candidat ou de le prendre en faute. Vous cherchez des *preuves de réussite* dans des situations délicates où cette réussite n'était pas acquise d'avance. Votre intérêt est donc que le candidat vous apporte des réponses précises, riches, complètes. Plus il sera concret, plus il vous fera passer le film de son action, plus votre évaluation, plus tard, sera fondée.
Or ce que vous lui demandez n'est pas facile. Il s'agit pour lui, pour elle, en un instant, de choisir la situation pertinente, de l'organiser dans son esprit et de la relater dans des termes clairs et convaincants.
Il faut donc lire posément chaque question à haute voix et laisser à la personne un instant de réflexion.
Certains praticiens de la méthode communiquent les questions avant l'entretien : le candidat en prend connaissance pendant qu'il attend à l'accueil. C'est une solution intéressante. Car, encore une fois, il ne s'agit pas ici des sujets du bac ou d'un concours, qui doivent être gardés secrets jusqu'au bout pour éviter la triche. Le candidat qui a pu réfléchir aux questions vous en dira plus long et vous permettra un meilleur pronostic.
Même si vous n'optez pas pour cette pratique, il est bon de remettre au candidat le libellé du questionnaire au moment où vous commencez cette partie de l'entretien. La personne peut ainsi s'y référer pour compléter, approfondir sa réponse. Et vous récupérez ce document en fin d'entretien.

La neutralité

Nous avons insisté sur l'importance d'un accueil ouvert et courtois. Cela n'exclut pas que, une fois l'entretien engagé, vous devez garder une totale neutralité vis-à-vis du candidat. Vous ne commentez pas ses réponses, ni pour les approuver ou les valoriser (« Oui… bien sûr… voilà… tout à fait… c'est juste… ») ni l'inverse (« C'est curieux… ça se discute… je ne crois pas… »).
Vous posez seulement des questions de relance, d'un ton neutre, objectif. La « musique » de vos questions ne doit pas être affective (sympathie, antipathie) ou critique, seulement attentive. Ce que vous exprimez ainsi par votre attitude, par le son de votre voix, par l'expression de votre

Copyright © 2012 Dunod.

visage, c'est : « Je vous écoute avec soin, je cherche à vraiment vous entendre, à comprendre comment vous travaillez ».

La prise de notes

Tout au long du questionnaire, vous allez écrire, vite et beaucoup. Car vous voulez recueillir le maximum de ce qu'exprime le candidat.
Les deux règles de base de cette prise de notes : elles doivent être complètes et conformes.

- **Complètes** : tout ce que dit le candidat est important. Vous voulez donc tout garder.
- **Conformes** : vous notez *textuellement* les propos de la personne, et non votre « traduction » personnelle.

EXEMPLE

> « Je tiens une réunion d'équipe en principe chaque lundi matin, un *debriefing* où chacun dit ce qu'il a à dire, y compris vider son sac s'il en a besoin… Cela ne dure qu'une heure mais elle est bien remplie. J'ai besoin de ce contact, c'est comme prendre la tension ou la température, pour moi. Veiller sur la santé du groupe. »
>
> Supposons que le recruteur note ceci : « Réunion lundi matin. 1 heure. Écoute. » Il aura manqué le plus intéressant : vider son sac, tension, température, la santé du groupe. Car il faut garder, en particulier, les expressions imagées, affectives, comme celles-ci. Le mot « écoute », que le candidat n'a d'ailleurs pas utilisé, traduit bien faiblement ce que ces termes énoncent. Or la conception que se fait la personne de son rôle de manager, la fonction qu'elle attribue à ces réunions s'exprime de façon claire et vivante dans les mots qu'elle utilise.

Alors, comment tout noter ? L'idéal serait évidemment d'enregistrer. Nous le déconseillons, au moins pour deux raisons :

- l'une, de principe : le candidat peut se sentir mal à l'aise (le magnétophone fait penser à un interrogatoire…) ;
- l'autre raison est pratique : il faut ensuite réécouter tout l'entretien et le transcrire ou prendre des notes. C'est un procédé lourd et coûteux.

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.
Copyright © 2012 Dunod.

Il vous reste à vous entraîner, en vous créant une sténo personnelle, pour parvenir à écrire sinon *tout* ce que dit le candidat, du moins *seulement des choses qu'il a dites*, les plus significatives, dans ses termes à lui et non « traduits ».

Les questions de relance

Vous avez formulé votre question : « Décrivez une situation où… ». Elle est claire et précise.

Laissez d'abord le candidat mener son récit jusqu'au bout, à sa façon. Il ne s'agit pas de l'interroger, par des questions complémentaires, à chaque pas de sa démarche. Écoutez et notez : il est intéressant de savoir comment, spontanément, il organise son histoire, quels aspects il met d'abord en avant et lesquels il minimise ou passe sous silence. Cochez à mesure par un repère (une croix, un point d'interrogation…) les passages sur lesquels vous reviendrez. Et une fois le récit terminé, posez vos questions complémentaires. Elles ne signifient pas que le candidat ait mal répondu. Il l'a fait de son point de vue, vous avez le vôtre, vous voulez préciser, compléter certains aspects, c'est normal. Il est rare qu'une réponse vous satisfasse du premier coup à 100 % et que vous n'ayez aucune question complémentaire à poser.

Nous l'avons déjà évoqué, il est intéressant de poser à la fin d'un récit la question : « Qu'avez-vous appris de cette expérience ? ». Vous identifiez ainsi la capacité du candidat à évoluer dans ses pratiques, réfléchir sur les situations qu'il vit et en tirer des enseignements qui lui permettent de s'améliorer en permanence. Ceci est, naturellement, d'autant plus vrai que la fonction est de haut niveau.

Vous apprécierez la pertinence et l'intérêt de ces « apprentissages » et les domaines sur lesquels ils portent : la technique, le métier proprement dit, le management d'une équipe (hiérarchique ou fonctionnel), l'orientation vers le client.

Copyright © 2012 Dunod.

Le poste

Après avoir exploré la pratique du candidat, vous abordez maintenant le poste à pourvoir. Présentez brièvement l'entreprise et la fonction : tenez-vous en aux points essentiels, aux objectifs majeurs, sans en dire trop, de sorte à laisser le candidat être *actif* dans cette dernière phase. Car il s'agit, naturellement, de permettre au candidat, s'il est retenu, de prendre de son côté sa décision en connaissance de cause. Mais aussi d'apprendre encore bien des choses sur la façon dont il conduit ses affaires :

- A-t-il préparé l'entretien, s'est-il informé sur l'entreprise ?
- À quels aspects du poste s'intéresse-t-il en priorité ?
- Comment réagit-il aux éléments que vous lui présentez ?
- Quelle est sa relation avec vous dans cette partie : à l'aise, gêné, curieux, blasé… ?

Faites des réponses brèves, n'apportez pas tout sur un plateau : testez sa capacité d'investigation, maintenant qu'il en a l'initiative.

La conclusion

L'entretien se termine. Vous indiquez ce qui va se passer maintenant : dans quel délai la décision sera communiquée, d'autres entretiens, avec d'autres responsables, sont-ils prévus, etc. ?

Demandez au candidat s'il a d'autres questions. Et n'oubliez pas : un bon candidat en a toujours, au moins une. Parce qu'il est réellement motivé, il veut en savoir le plus possible sur votre entreprise, sur ce poste futur, impatient de savoir à quoi ressemblerait sa nouvelle vie !

S'il demande : « Que pensez-vous de ma candidature ? », faites une réponse qui n'engage à rien, du type : « Je vais l'analyser avec X ou Y (DRH, manager…). Vous avez certainement des atouts. Je rencontre d'autres candidats et nous prendrons notre décision rapidement, au plus tard le… Merci de votre visite. »

Dès l'entretien terminé, le candidat parti, il est préférable de relire sur-le-champ les notes prises pendant votre dialogue, pour les compléter (par exemple par des détails que vous n'avez pas eus le temps de

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

noter et qui peuvent être intéressants), y ajouter des commentaires, alors que votre mémoire est encore fraîche – en distinguant bien *vos* commentaires de ce que le candidat lui-même a dit.

Cela fait, vous formulez votre *évaluation* globale des résultats, à partir des critères choisis pour chaque récit du questionnaire, et vos différentes observations issues de l'analyse du CV et de vos échanges sur le poste.

Au-delà d'une « note brute », rédigez une brève synthèse qui fasse apparaître les points forts et les points faibles du candidat. Cela vous aidera quand il s'agira de choisir entre les candidats rencontrés et de comparer vos appréciations à celles des autres intervenants dans le recrutement.

Copyright © 2012 Dunod.

Faites le point

- L'entretien de recrutement a deux grandes fonctions :
  > Éclairer le recruteur sur les compétences du candidat et ses chances de réussir dans le poste à pourvoir.
  > Éclairer le candidat sur ce poste et sur l'entreprise.
- C'est un *échange*. Le recruteur ne fait pas une faveur au candidat en le recevant et en l'écoutant. Il a *besoin* de lui, dans une relation ouverte et professionnelle.
- Le bon recruteur ne se fie pas à sa première impression, il exclut l'écoute critique ou affective pour brancher son écoute attentive. Il est à la recherche de faits, pas d'impressions. Ce n'est pas seulement celui qui sait trouver le meilleur candidat. C'est aussi celui qui donne envie au meilleur d'intégrer l'entreprise et d'y rester.
- Le candidat veut avant tout être traité en partenaire, être écouté, pouvoir mettre en valeur ses capacités. Il a besoin d'informations sur le poste à pourvoir et sur la suite de la démarche. À travers cette rencontre, il se fait une certaine image de l'entreprise, qu'il communiquera à l'extérieur.
- Du point de vue technique, les points-clés sont :
  > **L'application rigoureuse du questionnaire** : les questions ont été soigneusement formulées. Il faut les présenter telles quelles, sans y ajouter de commentaires. Tous les candidats se voient poser les mêmes questions.
  > **L'écoute** : elle ne cherche pas à juger. L'évaluation des réponses vient plus tard. Elle vise à comprendre l'expérience du candidat et ses comportements.
  > **La prise de notes** : il faut noter le maximum de ce qu'exprime le candidat, avec ses mots à lui, sans « traduire ». Les notes doivent être complètes et conformes. Prendre des notes ne gêne pas l'écoute mais la renforce. C'est affaire d'entraînement – comme tous les aspects de la conduite de l'entretien, qui ne s'improvise pas.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Se tester

		vrai	faux
1	■ Pour savoir vraiment ce qu'un candidat a « dans le ventre », il faut le bousculer un peu, le mettre face à ses contradictions, en somme chercher la faille.	■	■
2	■ Le recruteur veut découvrir les capacités du candidat et celui-ci connaître le poste à pourvoir et l'entreprise. L'entretien de recrutement est un échange.	■	■
3	■ Le bon recruteur est avant tout quelqu'un qui sait écouter et observer.	■	■
4	■ En fait, tout se joue très vite, en quelques minutes : la première impression est toujours la bonne.	■	■
5	■ La façon dont est conduit l'entretien engage l'image de l'entreprise : le candidat est en quelque sorte un client.	■	■

(Réponses p. 90)

Copyright © 2012 Dunod.

À VOUS DE JOUER

Les questions fréquemment posées par des recruteurs

J'ai du mal à prendre des notes. Cela va trop vite, je me perds en route et du coup je n'écoute pas bien. Je me sens mal à l'aise et le candidat s'en aperçoit… En fait, j'ai plus le trac que lui.

Notre conseil

Il est en effet essentiel de rester concentré sur ce que dit la personne, et de noter, sinon tout ce qu'elle dit, du moins le maximum et dans ses propres termes. Alors, pas de miracle, une seule solution : vous entraîner. Écouter *et* noter, cela s'apprend. Le moyen le plus simple : enregistrez un ami, par exemple, vous racontant une anecdote, puis écoutez la bande en notant ses propos. Surtout, mettez-vous à écrire dès que la personne parle, n'attendez pas la fin d'une phrase et d'en comprendre le sens, écrivez d'emblée, sinon vous perdez pied tout de suite et vous aurez du mal à remonter le courant.

Repassez ensuite la bande en relisant vos notes : observez quelle proportion du récit vous avez pu saisir et vérifiez que ce sont bien les termes utilisés dans l'enregistrement.

Renouvelez plusieurs fois l'expérience, vous vous verrez progresser, vous créerez votre sténo personnelle, vous serez plus à l'aise. En même temps, habituez-vous à écrire le plus possible sans regarder votre feuille, de sorte à garder le contact par le regard avec le candidat.

Avec cet entraînement, vous constaterez que non seulement écouter et noter ne s'opposent pas mais que le fait de noter aiguise votre écoute.

Parfois, un candidat se lance dans un grand discours, son histoire est interminable et je ne sais pas trop comment l'arrêter… si, d'ailleurs, je dois le faire.

Oui, le questionnaire donne la parole au candidat et ce qu'il vous dit est pour vous du plus haut intérêt. Pourtant vous n'avez pas des heures

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

devant vous et il n'est pas question de vous laisser noyer dans des détails superflus.

Alors non, vous ne devez pas laisser s'attarder le candidat trop bavard. Avec bienveillance et fermeté, dites quelque chose comme : « J'ai bien compris ce que vous me décrivez. Qu'avez-vous fait ensuite ? » Et, en posant la question suivante, précisez : « Vous me donnez seulement les points essentiels, si vous le voulez bien. »

Si le même comportement persiste, vous saurez que vous avez affaire à quelqu'un pour qui les arbres risquent de cacher la forêt, qui perçoit les détails plus que la vue d'ensemble.

Dès la troisième question, vu la pauvreté, le manque d'intérêt des réponses qui me sont faites, j'ai compris que ce candidat ne fait pas du tout l'affaire. Faut-il aller quand même jusqu'au bout et perdre mon temps ?

Avant tout, défiez-vous d'un jugement trop rapide. N'avez-vous pas tout simplement, pour quelque raison, peut-être inconsciente, pris le (la) candidat(e) en grippe ? Mettez-vous à l'écoute… de votre façon d'écouter. Vérifiez que votre « radio intérieure », qui peut vous souffler des jugements négatifs, est bien coupée et branchez votre oreille attentive.

Peut-être, sur les questions suivantes, la personne saura davantage vous convaincre. Et peut-être, en effet, aviez-vous raison : elle ne fera pas l'affaire. Du moins lui avez-vous laissé sa chance jusqu'au bout.

J'ai « l'esprit de l'escalier » : une fois l'entretien terminé, je pense à plein d'autres questions que j'aurais dû poser et qui me viennent seulement alors…

C'est vrai, avec quelqu'un d'intéressant et de compétent, l'entretien pourrait durer des heures, et les questions que vous auriez envie de poser sont innombrables. Mais ce n'est tout simplement pas possible.

Moins votre entretien est structuré, plus il est improvisé, et plus vous courez le risque de vous dire après coup : « Tiens, j'aurais dû

Copyright © 2012 Dunod.

demander ceci ou cela ». À l'inverse, quand votre questionnaire est bâti comme nous l'avons vu, y compris les questions de relance, ce risque s'atténue et même disparaît. Vous savez que le questionnaire couvre exactement le champ que vous voulez baliser. Et une fois l'entretien terminé, au lieu de vous soucier d'autres questions éventuelles (qui resteraient sans réponse, alors à quoi bon ?), vous vous concentrez aussitôt sur les réponses que vous avez notées et leur évaluation.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

réponses

1 ■ Faux

Plus le candidat se sent accepté tel qu'il se présente, plus vous le mettez en confiance, plus il s'ouvre, plus il se livre – avec ses forces et aussi ses faiblesses.

Il ne s'agit pas davantage d'être amical ou familier. La tonalité convenable est une neutralité bienveillante, qui garde la bonne distance : celle qui doit s'établir entre des professionnels compétents, qui examinent ensemble une question de la plus haute importance pour tous les deux.

2 ■ Vrai

Cet entretien est en effet un échange, pas un combat. Il s'agit d'élaborer, de part et d'autre, une décision lourde de conséquences. Le candidat prend un risque : ne pas obtenir un poste qui l'intéresse – ou être recruté et ne pas réussir. Et le risque pris par le recruteur n'est pas moindre : s'il s'est trompé, il faudra plusieurs mois, voire une année ou plusieurs, pour le savoir, avec les coûts élevés que cela entraîne.

3 ■ Vrai

S'il y a besoin d'un entretien, c'est pour mettre deux personnes en présence, face à face. Pour que s'établisse un contact, une relation, un véritable échange d'informations qui va nourrir la prise de décision.

Si le recruteur n'est pas à l'écoute, s'il entend davantage ses propres sentiments et ses préjugés que ce qu'exprime réellement la personne, alors sa décision se fonde sur des données insuffisantes et inexactes.

4 ■ Faux

Il est trop souvent vrai, malheureusement, que tout se joue dans les premières minutes, car la première impression « déteint » sur la suite de l'entretien. Or elle a tout à voir avec la sympathie, ou l'antipathie, et peu ou rien avec la compétence. Sachez-le : un recruteur et une candidate se sourient trois fois plus souvent au cours d'un entretien que deux personnes du même sexe !

Il faut déjà le savoir, en être conscient, puis brancher son écoute attentive et noter toutes les réponses, pour produire le maximum de données objectives.

5 ■ Vrai

Une entreprise bien gérée engage des moyens considérables dans son processus de recrutement, pour attirer à elle les meilleurs sur le marché : contacts avec des grandes écoles et des universités, communiqués, sites Internet, annonces, sélection des candidats, intégration des nouveaux recrutés…

La qualité de ce processus, de ses résultats et de la relation établie avec les candidats, est un élément très important de son image de marque. En tant que recruteur, face au candidat, vous êtes le visage de votre entreprise.

Copyright © 2012 Dunod.

6

5e étape. Prendre la décision

Se poser les bonnes questions

Vous avez reçu tous les candidats. Il vous faut maintenant répondre à deux questions successives :

- Pour chaque candidat : va-t-il (elle) réussir dans cette fonction ?
- Cela fait, pour les candidats restant en course : lequel (laquelle) réussira mieux que les autres ?

Attention à ne pas intervertir les deux questions. Il ne s'agit pas de recruter celui ou celle qui vient en tête des postulants mais seulement le meilleur de ceux qui *peuvent réussir*. S'il n'y en a aucun, vous ne retiendrez personne ! Et vous reprendrez tout au début, en veillant à mieux analyser les CV pour éviter de rencontrer des candidats qui ne vous conviennent pas. Si les étapes précédentes ont été bien menées, c'est-à-dire que vous avez :

– choisi les questions les plus pertinentes, tirées du portrait de la réussite ;

– établi, pour chaque question, des critères d'évaluation clairs et précis ;

– noté avec soin, le plus complètement possible, les réponses apportées par les candidats.

Alors cette dernière phase, la prise de décision, ne doit pas vous poser de gros problèmes.

Copyright © 2012 Dunod.

Le pronostic de réussite

Il s'agit pour vous – et pour ceux de vos partenaires qui ont participé à la démarche – d'analyser l'ensemble du dossier de chaque candidat et de formuler votre *pronostic de réussite* selon ces éléments, puis de faire émerger le pronostic *le plus favorable* : c'est le candidat qu'il vous faut !

Savoir réaliser son pronostic

Ce pronostic se fonde sur trois types de données :

- Le **CV**. Vous vous êtes appuyé sur son contenu pour faire le premier tri des candidatures. Il joue encore son rôle à ce stade, en vous permettant de vérifier en bout de parcours dans quelle mesure la formation, le parcours, l'expérience du candidat correspondent bien à ce que vous recherchez.
- Les **réponses au questionnaire**.
- Sans oublier les **questions posées par le candidat** dans l'entretien : vous les avez notées, elles peuvent servir, en particulier, à départager des candidats qui resteraient très proches sur les autres critères.

L'une des clés de la démarche, à ce stade, se trouve dans le point 2 : l'analyse des réponses à partir des critères de qualité que vous avez établis. Comment mener cette analyse ?

Analyser les réponses selon les critères d'évaluation

Prenons l'exemple d'une question et évaluons les réponses à cette question de trois candidats.

La question

« En tant que chef de projet, vous avez souvent à régler des divergences de points de vue ou même des conflits entre membres de votre équipe. Décrivez une situation dans laquelle cela vous est arrivé. »

Copyright © 2012 Dunod.

Les critères d'évaluation des réponses

Ce sont les suivants :

- Le candidat raconte une situation pertinente, de façon claire et détaillée.
- Le problème posé a été résolu de façon efficace.
- La solution retenue avait l'accord des parties concernées.
- Le rôle du candidat dans cette décision a été central.
- Il a privilégié une solution négociée, partagée, et non imposée par lui. Il a fait en sorte que les points de vue divergents s'expriment, soient entendus, et que la solution soit élaborée avec les intéressés eux-mêmes.
- Il était attentif, dans ses actes, à la fois à prendre la bonne décision *et* au bon fonctionnement de l'équipe de projet, à son moral, dans l'instant et dans le futur.

Les réponses des trois candidats

Réponse 1

« À un moment critique, nous avions à choisir entre faire nous-mêmes ou sous-traiter. Il y avait ceux qui privilégiaient le coût plus faible de la sous-traitance et ceux qui défendaient leur charge, bien sûr, et mettaient en avant la qualité.

« J'avais ma propre idée, naturellement, mais je ne voulais pas l'imposer ni surtout qu'il y ait des vainqueurs et des vaincus et que cela vienne plomber le climat de l'équipe. Alors j'ai proposé qu'on mette tout à plat. Dans la discussion, j'ai fait en sorte que chacun entende et comprenne le point de vue des autres, au besoin en le reformulant moi-même et en vérifiant avec eux.

« Est venu le moment où tout le monde a admis que ce n'était pas noir et blanc, qu'il y avait des pistes à explorer qui préserveraient les intérêts de chacun. Alors on les a approfondies, je notais à mesure ce qui ressortait, je posais des questions, je faisais des synthèses…

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

« Et finalement, nous sommes tombés d'accord sur une sous-traitance partielle, ciblée, avec des exigences de qualité précises. Et le projet est reparti avec encore plus d'élan. J'étais content et eux aussi. »

Réponse 2

« C'était l'éternel problème : sous-traitance ou réalisation en interne. Il fallait se décider vite. J'ai réuni tout le monde et je leur ai dit : "Allez-y, chacun donne son point de vue, ses arguments, et on prend une décision."
« J'ai écouté, j'ai présenté une synthèse de chaque point de vue pour montrer exactement ce qui faisait désaccord. Les arguments qui ne tenaient pas la route, un peu de mauvaise foi, il y en a toujours, je les ai démontés. Et j'ai proposé la solution de bon sens, que tout le monde connaissait d'ailleurs depuis le début : certaines choses gagnent à être sous-traitées, c'est clair, et d'autres non. Ils ont fini par tomber tous d'accord avec moi, c'était l'évidence. On avait perdu quelques heures à discutailler mais il faut bien en passer par là. »

Réponse 3

« Il y a toujours des gens qui ne sont pas d'accord, qui font des complications, il suffit que vous disiez blanc pour qu'ils disent noir… Moi, je les repère vite et je sais qu'il faut les stopper net sinon c'est la pagaïe… Alors je les prends dans un coin et on s'explique. Je leur dis de vider leur sac et après, je remets les pendules à l'heure. On est tous là pour que ça marche, pas pour se tirer dans les pattes, donc… En général ça se passe bien, ils n'ont pas mauvais esprit, c'est plutôt un genre de baroud d'honneur sur une chose ou une autre mais il ne faut pas s'arrêter à ça sinon on n'en sort pas. »

Copyright © 2012 Dunod.

L'analyse des trois réponses

Réponse 1

- La réponse est-elle conforme au critère d'évaluation ? Oui. La situation est pertinente. Elle est exprimée en deux phrases très claires : « à un moment critique… il y avait ceux… et ceux… ». Deux points de vue opposés, une décision à prendre.
- Oui, le problème est résolu. Et le fait de l'avoir traité et résolu de cette manière a même fait que « le projet est reparti avec encore plus d'élan ».
- Oui, la solution a l'accord des parties concernées : « finalement, nous sommes tombés d'accord ».
- Oui, le candidat a clairement joué un rôle central, de bout en bout, animant le débat sans être directif et le conduisant à la solution négociée.
- Oui, il a préféré la négociation. Et il le pose dès le début comme un principe : « j'avais ma propre idée mais je ne voulais pas l'imposer ». Oui, la décision est concertée : « que chacun entende et comprenne le point de vue des autres… préserver les intérêts de chacun… ».
- Oui, il est attentif à la fois au résultat – toute son intervention vise à l'obtenir – et au climat de son équipe : « Je ne voulais pas qu'il y ait des vainqueurs et des vaincus… ne pas plomber le climat de l'équipe », et à la fin : « J'étais content et eux aussi ».

Évaluation : 6 oui sur 6, excellente réponse. Le candidat sait manifestement faire travailler son équipe pour qu'elle atteigne ses objectifs et surmonte les divergences sans confrontation ni antagonisme.

Réponse 2

- Réponse pertinente et claire ? Oui, en partie. La situation paraît pertinente mais elle est exposée en deux mots : « c'était l'éternel problème… ». Le recruteur devra poser des questions complémentaires s'il veut mieux comprendre.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

- Oui, le problème trouve une solution, par le candidat lui-même : « j'ai proposé la solution de bon sens ».
- L'accord des parties concernées ? Oui, plus ou moins : « Ils ont fini par tomber tous d'accord avec moi », mais à entendre le récit, on peut douter de cette conviction unanime.
- Oui, le candidat a joué un rôle central… et même trop.
- Négociation ? Non. « J'ai écouté chacun », soit, mais « les arguments de mauvaise foi, je les ai démontés… J'ai proposé la solution, c'était l'évidence… ».
- Le souci du climat de l'équipe ? Non. Il n'est question que de régler vite ce différend et non de l'équipe. On entend d'ailleurs que ce responsable ne tient pas ses équipiers en haute estime : « arguments qui ne tiennent pas la route… mauvaise foi… perdre des heures à discutailler… ».

Évaluation : 1 oui, 3 oui partiels, 2 non. Réponse médiocre. Le candidat ne vise qu'à écarter le problème posé, pas du tout à mobiliser son équipe pour trouver ensemble une solution. Manifeste peu d'estime pour ses équipiers.

Réponse 3

- Situation pertinente et claire ? Non. Le candidat n'expose aucun cas précis, seulement des considérations générales.
- Une solution ? Non, puisqu'aucun problème précis n'est évoqué. Seulement l'affirmation, vague : « en général ça se passe bien ».
- Tenir compte des parties concernées ? Non, et on ne les connaît pas.
- Le rôle du candidat ? Non : « Je les prends dans un coin et on s'explique… ». Agissant, peut-être, mais comment et avec quels résultats ?
- Solution partagée ? Non : « je remets les pendules à l'heure ». Les points de vue de chacun ? Non, ils ne sont pris en compte à aucun moment.
- Le climat de l'équipe ? Non. Ce que les gens peuvent penser ou dire, « il ne faut pas s'arrêter à ça sinon on n'en sort pas ».

Copyright © 2012 Dunod.

Évaluation : 6 non, réponse totalement négative. Ce candidat n'a pas la moindre idée de ce qu'est la dynamique d'un groupe de travail et la manière d'y traiter les conflits : il en suscite certainement lui-même par son attitude.

L'évaluation des réponses, ici, est claire : seul le candidat n° 1 répond complètement à l'exigence de la fonction que cette question exprimait. À l'inverse, il est clair aussi que le candidat n° 3 n'y répond pas du tout.
Deux questions se posent alors : qu'en est-il du candidat n° 2 ? Et le candidat n° 3 est-il *éliminé*, quelles que soient ses autres réponses, du fait de cette seule réponse négative ?
Pour le n° 2 : il dit avoir réglé le problème, manifestement en imposant sa solution. Dès lors, qu'est-ce que l'entreprise qui recrute considère le plus important ? Que le problème soit résolu, dans n'importe quelles conditions ? Ou qu'il le soit par la négociation, en trouvant un accord qui maintient ou renforce la cohésion de l'équipe ? C'est au recruteur et à ses partenaires d'en décider. Mais un management de projet efficace fait nettement pencher la balance vers la négociation et la cohésion. Dans ce cas, la réponse est ici franchement négative.
Ce qui nous conduit à la seconde question : une réponse négative est-elle éliminatoire ? Ici encore, c'est un choix qui doit être prévu avant les entretiens, pour fixer une règle claire. Il y a deux solutions possibles :

- On considère *chaque question* comme *une exigence incontournable* à ce poste. Et dans ce cas, toute réponse négative est éliminatoire.
- Seules certaines questions, clairement spécifiées, sont définies comme des exigences absolues, les autres étant retenues comme des *bonus*. C'est la même différence qui apparaît dans les annonces entre les éléments indispensables et d'autres qui « seraient un plus ». Dans ce cas, seules les réponses négatives au premier type de questions sont éliminatoires.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Il reste à appliquer la même méthode à toutes les questions et à en tirer un bilan global. Puis à confronter les bilans des différents candidats rencontrés, pour opérer le choix final.

Si un candidat apparaît alors clairement à la fois comme répondant bien aux exigences de la fonction et cela mieux que les autres, le choix est aisé. S'ils sont deux ou trois, il faudra les départager :

- en reprenant l'analyse des réponses, pour vérifier, à nouvelle lecture, si tel ou tel élément n'a pas été sous ou surestimé ;
- en faisant intervenir d'autres données que le questionnaire : le CV (expérience, formation, entreprises précédentes…), l'attitude des candidats vis-à-vis du poste à pourvoir, telle que le traduit la dernière partie de l'entretien ;
- au besoin, en ayant un nouvel entretien avec ces candidats, ciblé sur des points prédéfinis qui puissent emporter la décision.

Après l'analyse des CV et des entretiens structurés et bien conduits, il ne doit pas rester en course plus de trois candidats possibles. S'ils sont plus nombreux, il vous faut reconsidérer le questionnement, reprendre le portrait de la réussite, les situations sur lesquelles portent les questions et l'évaluation des réponses.

Copyright © 2012 Dunod.

Faites le point

- Le choix final à effectuer parmi les candidats rencontrés découle de la réponse à deux questions :
  > Va-t-il (elle) *réussir* chez nous dans cette fonction ?
  > Qui réussira *mieux* que les autres ?
- Cette décision est fortement clarifiée quand les étapes précédentes ont été menées à bien :
  > les questions posées sont les plus pertinentes, elles correspondent au portrait de la réussite ;
  > pour chaque question, des critères d'évaluation clairs et précis ont été formulés ;
  > les réponses des candidats ont été notées avec soin.
- En fonction de ces éléments, ainsi que du CV et des questions posées par le candidat lui-même, il s'agit d'établir pour chaque personne un pronostic de réussite puis de dégager le pronostic le plus favorable.
- L'analyse des réponses au questionnaire est menée en comparant, point par point, chaque élément énoncé par le candidat aux critères d'évaluation prédéfinis.
- La règle formulée d'avance doit prévoir si toutes les réponses négatives sont éliminatoires ou seulement certaines d'entre elles.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Se tester

		vrai	faux
1	■ Le choix final est réussi seulement quand chacune des étapes précédentes a été conduite correctement.	■	■
2	■ Les questions posées par le candidat au cours de l'entretien n'ont pas à intervenir dans le choix.	■	■
3	■ Le pronostic de réussite est d'autant plus sûr qu'il se dégage de la confrontation de plusieurs évaluations.	■	■
4	■ Au bout du compte, on choisit toujours le candidat qui avait le meilleur CV.	■	■
5	■ Parfois, il faut bien se résoudre à engager quelqu'un qui ne correspond qu'en partie à ce que l'on aurait voulu. Le candidat parfait n'existe pas.	■	■

(Réponses p. 102)

Copyright © 2012 Dunod.

À VOUS DE JOUER

Décider seul ?

Je suis manager, j'ai une longue expérience. Et j'ai l'habitude de mener seul mes recrutements. Je considère que c'est une part essentielle de ma responsabilité, qui ne se délègue pas. Recruter, c'est l'affaire d'un patron et non d'un comité.

Notre conseil

Vous avez tout à fait raison : recruter fait partie des responsabilités majeures d'un manager et ne se délègue pas, surtout à « un comité ».

Cela n'exclut pas pour autant que vous ayez intérêt à entendre d'autres points de vue, à consulter des partenaires, expérimentés eux aussi, et impliqués dans la démarche toujours délicate d'« implanter » un nouveau venu, surtout à un poste de haute responsabilité.

Des points de vue multiples sont salutaires, non pas pour éluder ou limiter votre responsabilité mais pour augmenter les chances d'une évaluation objective.

Même si vous vous réservez la *rencontre* avec les candidats, vous êtes gagnant si vous faites intervenir d'autres responsables aux différentes phases du recrutement : pour tracer le portrait de la réussite, formuler les situations critiques et les questions qui les expriment, définir les critères d'évaluation puis évaluer les réponses et enfin formuler le pronostic. Cela pour au moins deux raisons :

> Selon sa position, son métier, son expérience, chacun sera plus attentif à certains aspects qu'à d'autres et le recoupement de ces différents points de vue est gage de richesse.

> Les personnes concernées seront, sous une forme ou une autre, des *partenaires* du nouvel embauché qu'elles auront contribué à choisir. Or le recrutement ne s'arrête pas à la signature du contrat, mais beaucoup plus tard. *Ce n'est pas au pied du mur qu'on voit le maçon, mais en haut.* Et la façon dont ses recruteurs l'estiment dès le départ influencera leur comportement à son égard et donc sa réussite finale (ou pas).

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

réponses

1 ■ Vrai

Portrait de la réussite – Choix des situations critiques – Formulation des questions – Critères d'évaluation des réponses : autant de pièces d'un puzzle, qui doivent s'emboîter parfaitement. Préparer et réaliser chacune de ces pièces indispensables représente un investissement. Il est payant au moment de prendre la décision finale, qui est facilitée par un dossier clair et objectif sur chaque candidat. Encore plus payant dans les mois qui suivent le recrutement, quand va se révéler la justesse du pronostic.

2 ■ Faux

Sans être l'élément le plus décisif, les questions posées par le candidat ont leur place dans le choix final. Elles permettent de vérifier s'il a préparé l'entretien, quels sont ses objectifs, ses motivations, comment il mène sa barque… Un bon candidat sait poser les bonnes questions. Et inversement.

3 ■ Vrai

Nous l'avons vu dès l'historique de la méthode, au premier chapitre : à condition d'être fondée sur des critères identiques et précis, une évaluation menée par plusieurs personnes constitue une garantie d'objectivité et de validité. Nous avons affirmé à chaque étape l'importance de ce travail collectif, nous le retrouvons évidemment au moment du choix définitif. Celui-ci appartient finalement à une seule personne : généralement le futur manager de la nouvelle recrue. Il est important, pour augmenter les chances d'un pronostic juste, que les raisons de ce choix final soient confrontées entre plusieurs partenaires qualifiés.

4 ■ Faux

Certes, le CV a son importance, au départ, pour le premier tri, pour repérer les candidats à rencontrer, puis au moment de la décision, comme l'un des éléments du dossier. Et il est toujours possible, en effet, qu'au bout du compte, le candidat choisi ait rédigé le meilleur CV ! Mais il n'arrivera en tête que s'il a gagné le match décisif : l'entretien. Car cette réussite se joue sur l'échange, évidemment absent du CV. Et tant mieux, puisque c'est aussi sur cette dimension, sur l'intelligence relationnelle, que se jouera ensuite fortement la réussite dans le poste.

5 ■ Faux

Le candidat parfait n'existe pas, c'est vrai. Mais si vous vous contentez du « moins inapte », vous allez tout droit à l'échec. Car vous ne cherchez pas à recruter « quelqu'un », mais quelqu'un qui possède des compétences bien précises et qui a déjà réussi là où vous attendez qu'il réussisse. Si vous ne le trouvez pas, recommencez. Après vous être demandé ce qui n'allait pas, non pas chez les candidats mais dans votre procédure de recrutement…

Copyright © 2012 Dunod.

PARTIE 2

Le candidat

« Je ne cherche pas un emploi, j'offre un service. »

Cette seconde partie s'adresse au candidat. Celui-ci aura pourtant avantage à lire d'abord la première, pour se placer du point de vue du recruteur et comprendre comment il pratique sa recherche.

Trois chapitres sont consacrés à la préparation de l'entretien :

- Votre « scénario professionnel » (chapitre 7).
- De l'annonce au CV (chapitre 8).
- Vos histoires de réussite (chapitre 9).

Le dernier est centré sur le moment décisif, la rencontre avec le recruteur :

- Réussir votre entretien (chapitre 10).

Copyright © 2012 Dunod.

Copyright © 2012 Dunod.

7 Votre scénario professionnel

Se poser les bonnes questions

Quand vous rencontrerez le recruteur, que devrez-vous lui démontrer ? D'abord, que par votre expérience, vous possédez les compétences nécessaires pour tenir le poste et y réussir.

Sur quoi étayer cette démonstration ? Sur votre **scénario professionnel** : un montage de situations où vous avez fait la preuve de vos capacités.

- Comment bâtir ce scénario ?
- Comment définir clairement votre « C.Q.F.D. » : ce que vous pouvez apporter de plus important à l'entreprise qui recrute ?

Mais votre argumentaire ne s'appuie pas que sur vos compétences techniques. Car que cherche le recruteur ? Des compétences, certes, mais portées par *une personne* dotée de certaines caractéristiques.

Quatre traits valorisent votre candidature, c'est **le carré d'as de la réussite**.

- Quels sont-ils ?
- Comment, à travers vos réponses, faire apparaître que vous les possédez ?

Copyright © 2012 Dunod.

Les séquences-preuves

Bâtir votre scénario professionnel

Vous voici sur le marché du travail, à nouveau ou pour la première fois. Avant toute démarche, laissez-vous guider par deux principes :

- **Vous ne cherchez pas un emploi. Vous offrez un service.** Vous n'aurez pas en face de vous un futur patron, encore moins un examinateur – mais un client. L'enjeu est un contrat.
- **Ce n'est pas vous qui serez embauché. C'est l'image que vous saurez donner de vous.** Cela ne signifie pas qu'elle soit mensongère. Mais que cette image, vous devez l'avoir construite, élaborée avec soin avant de vous mettre en chasse.

Cette image n'est pas une fiction, mais un montage de la réalité de votre expérience : votre **scénario professionnel**.

Il vise un seul but : étayer votre *C.Q.F.D.*, ce que vous voulez démontrer au recruteur, c'est-à-dire : je suis la femme ou l'homme de la situation, je vais *réussir* dans la fonction que vous avez à pourvoir.

Votre scénario professionnel, ce n'est pas votre CV, qui retrace le déroulement chronologique des postes tenus et de leurs responsabilités. C'est un récit de vie, élaboré séquence par séquence, et qui montre l'image crédible, confirmée, du professionnel que vous êtes ou (si vous êtes étudiant) que vous allez devenir.

Il apporte votre réponse, convaincante, à la question : « Qu'est-ce qui, dans ce que je sais faire, dans ce que j'ai le mieux réussi, va rendre des services à mon client – l'entreprise qui recrute –, c'est-à-dire résoudre ses problèmes, contribuer à atteindre ses objectifs de progrès, de développement, au point qu'il débourse x milliers d'euros par an en estimant faire une bonne affaire ? ».

Ce scénario, comment allez-vous le bâtir ?

Nous le verrons de façon détaillée dans le chapitre suivant. Sachez dès maintenant qu'il apportera vos réponses aux questions-clés :

Que pouvez-vous *apporter* à cette entreprise, en le démontrant, parce que vous l'avez déjà fait, ailleurs ? Quels avantages

Copyright © 2012 Dunod.

substantiels pouvez-vous lui *obtenir* ? Quels déboires, quelles pertes, quels dommages pouvez-vous lui *éviter* ?
Restera à démontrer ce que vous avancez, que cette promesse, vous saurez la tenir. C'est ce à quoi va s'attacher votre scénario professionnel : le film dont vous êtes le héros.
Votre scénario, c'est un récit vivant (et véridique, ce que vous avancez est vérifiable et pourra être vérifié) : une succession dans le temps de **séquences-preuves**.

Qu'est-ce qu'une séquence-preuve ?

Une histoire, avec un début et une fin, et entre les deux un changement, mené par vous et sanctionné par une réussite – d'où la preuve : la démonstration de votre réussite dans cette circonstance.
Que trouve-t-on dans une séquence-preuve ?

- Une **situation** de départ, qui demande un changement : soit un problème qu'il faut résoudre, des difficultés, des inconvénients qu'il faut éliminer, des obstacles à franchir (et pas faciles, naturellement, sinon votre séquence ne prouve rien) ; soit un objectif désirable qu'il faut atteindre, un chantier à ouvrir, un projet, difficile lui aussi, à mener à bien.
- Dans les deux cas, pour l'entreprise, une *incertitude* sur l'issue de l'action, et importante pour elle, qui n'a été levée que grâce au talent de celui qui l'affrontait : vous, en l'occurrence.
- Des **personnages**. Comme dans toute aventure, il y a des protagonistes dont les actes ponctuent le déroulement. Vous, d'abord, le personnage central. Mais pas seulement, car une dimension essentielle qu'il vous faut démontrer, c'est votre capacité à travailler avec d'autres (et souvent, que vous savez les faire travailler pour vous). Un ou des clients : ceux qui, dans l'entreprise ou au-dehors, attendent vos résultats, les bénéficiaires de votre action ; des alliés : ceux sur qui vous avez pu compter, ceux qui coopèrent, parce que vous savez vous allier à eux ; et des opposants : ceux qui, pour des motifs qui leur sont propres,

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

vous ont mis des bâtons dans les roues. Mais vous parlerez d'eux, toujours, de façon positive : dans le meilleur cas, vous aurez même su les rallier à votre cause.

- Des **résultats**. Dans cette situation, avec ou malgré ces partenaires, vous avez réussi. Décrivez ce résultat, évaluez-le, dans la mesure du possible chiffrez-le. C'est votre apport, votre contribution, la preuve de la valeur ajoutée de votre action.
- Ce sont les résultats pour l'entreprise. Ajoutez-y les résultats pour vous : ce que vous avez appris, l'expérience et les enseignements que vous en avez tirés et que vous avez pu faire fructifier, par la suite, dans d'autres séquences.

Chaque séquence va donc démontrer *comment* vous avez mobilisé vos ressources et celles de partenaires dont vous avez su gagner l'alliance, pour résoudre un problème ou réaliser un projet bénéfique pour vos clients internes ou externes, et pour votre propre développement professionnel.

Pour bâtir votre scénario professionnel, vous allez rassembler, pour vous préparer, une dizaine de séquences-preuves, correspondant à des réussites majeures :

- trois ou quatre pour l'année écoulée ;
- trois ou quatre pour les deux années précédentes ;
- trois ou quatre pour les deux années encore antérieures, ce qui vous fait remonter à cinq ans en arrière.

Au total, entre une dizaine et une douzaine de séquences, sur les cinq dernières années.

Si votre carrière est (beaucoup) plus longue, il n'est pas nécessaire d'aller chercher plus loin dans le passé : vos exploits de jeunesse n'intéresseront pas votre recruteur.

Si vous êtes étudiant et allez postuler pour votre premier emploi, vos séquences-preuves porteront sur toute expérience de la vie sociale qui peut se transposer dans la vie professionnelle : la façon, bien sûr, dont vous avez mené, organisé, financé vos études, et aussi vos stages en entreprise mais également le sport, l'encadrement de jeunes, vos voyages, vos activités associatives, universitaires…

Copyright © 2012 Dunod.

Votre scénario professionnel est l'ensemble de ces séquences-preuves, pensé, organisé pour signifier une *trajectoire* cohérente, au service d'une *volonté*.
C'est la base de votre préparation. Le scénario donnera sa structure à votre CV ; c'est en lui que vous puiserez pour nourrir, au cours de l'entretien, vos interventions les plus convaincantes.
Nous verrons au prochain chapitre comment sélectionner ces situations.

Vos caractéristiques personnelles : les quatre A

Le carré d'as de la réussite

À travers les récits de votre scénario professionnel, vous devez démontrer au recruteur que vous possédez les compétences nécessaires au poste qu'il a à pourvoir et, en même temps, quatre caractéristiques *personnelles*, le carré d'as de la réussite, c'est-à-dire que vous êtes :

> affirmé ;
> agissant ;
> apprenant ;
> allié.

Entendons-nous : tout recruteur n'a pas listé formellement ces quatre A comme des caractéristiques qu'il exige de trouver chez le « bon » candidat. Il peut même n'être pas conscient du tout de cette exigence. Et pourtant, quand nous demandons à des recruteurs de nous décrire les personnes qu'ils ont choisies, et qui réussissent dans leur nouvelle fonction, nous retrouvons immanquablement ces quatre dimensions dans les portraits, qu'il s'agisse de chauffagiste ou de directeur financier.
Examinons dans le détail ces quatre composants de la réussite : **le carré d'as**.

Affirmé

Être affirmé, ce n'est pas se vanter ni s'imposer ou écraser les autres de sa superbe. C'est, simplement, prendre sa place et la tenir,

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

sans se laisser pousser par chaque vent puis par le vent contraire. C'est affaire de clarté, de responsabilité et de confiance en soi.

Clarté

Qui est affirmé pense clair et cela s'entend dans ses paroles (ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement). Il (elle) s'exprime pour être compris(e), c'est-à-dire pour créer un pont, un rapport, une entente – et non un antagonisme. Il (elle) affirme, sans détour, sans obscurité ni ambiguïté.
Face à lui (elle), on sait à qui l'on a affaire et à quoi s'en tenir. Ni langue de bois ni fausse promesse, la transparence.

Responsabilité

Qui est affirmé dit « je ». Non pas de façon imbue de sa supériorité mais parce qu'il prend la responsabilité de ce qu'il dit, de ses opinions, de ses conclusions, de ses actes.
Être affirmé, c'est être l'auteur de sa vie : décider pour soi et endosser ce que l'on a décidé.
Du coup, celui-là ne se plaint pas, n'accuse personne de ce qui lui arrive, n'en veut à personne, n'a pas de temps pour les regrets, les reproches, les griefs. Si quelqu'un l'a trompé, il dira : je me suis laissé abuser, tant pis pour moi, je serai plus vigilant la prochaine fois.

Confiance en soi

Qui est affirmé a, certes, conscience de ses limites et, à l'intérieur de ce périmètre, conscience aussi de sa valeur. Si vous lui demandez : « Parlez-moi de quelque chose que vous avez réussi », il ne vous répondra pas : « Qui peut jamais dire qu'il a réussi ? Et d'ailleurs, qu'est-ce que la réussite ? » ou autres billevesées. Il vous racontera simplement une histoire de réussite, pour conclure : « J'étais content et, quand j'y repense, je suis fier. » Et il y aura de quoi, en effet.
Ce troisième élément est le socle de l'affirmation. C'est parce que je me fais confiance, parce que je suis « en bons termes avec moi-même » que je peux décider, mener ma vie à mon propre compte, parler à la première personne et affirmer sans gêne, clairement.

Copyright © 2012 Dunod.

Agissant

Agir aurait-il mauvaise presse en France ? Les mots parlent d'eux-mêmes, consultons donc un dictionnaire.

En anglais d'abord, le fameux Harraps. Regardons au mot *doer* : qui fait, agit, réalise. L'exemple donné pour ce sens : « *we need a doer rather than a talker* », c'est-à-dire « nous avons besoin de quelqu'un qui fait, plutôt que de quelqu'un qui parle » (le recruteur aussi…).

En français, la traduction littérale du mot *doer* est *faiseur*. Ouvrons cette fois le Larousse : « 1. Personne qui fait habituellement quelque chose. Faiseur de tours, faiseuse d'embarras » (on notera le féminin…). « 2. (Péjoratif) Personne qui cherche à se faire valoir, hâbleur ».

Se méfierait-on, chez nous, de l'action, moins valorisée que la pensée ? Pourtant, si toute action ne mène pas à la réussite, il n'y a pas de réussite sans action.

Mais attention : être actif ou agissant, ne signifie pas s'agiter dans tous les sens, verser dans l'activisme. Est agissant, de façon positive, celui (celle) qui :

- se fixe un objectif : se met en mouvement pour aller quelque part, et quelque part de précis, de concret, pour produire un résultat spécifié ;
- se donne, pour atteindre cet objectif, un itinéraire, des étapes, une méthode, des moyens ;
- contrôle l'avancement, le long de ce parcours, vers le résultat : s'est donné les outils qui permettent de mesurer les écarts entre ce qui est visé et ce qui se réalise, pour rectifier, modifier, renforcer ;
- exerce donc une vigilance constante et a la capacité de changer de cap en cours de route, selon ce que lui enseigne la réalité.

Agir, ce n'est pas foncer tête baissée quoi qu'il arrive et, en cas de problème ou d'échec, faire seulement plus de la même chose.

Une action efficace est une action raisonnée, adaptée au terrain, aux circonstances. Mais une action ! Rien n'entrave la puissance que nous avons en nous que d'accepter de subir.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Apprenant

Il est loin le temps où il suffisait d'avoir « fait de bonnes études », obtenu le bon diplôme, pour suivre ensuite un chemin tout tracé jusqu'à la retraite. Depuis longtemps maintenant, et de plus en plus, l'une des caractéristiques majeures de quelqu'un qui réussit professionnellement, c'est sa capacité de changement, d'évolution, d'apprentissage.

Le recruteur s'intéresse, naturellement, à votre formation de base. Mais au moins autant – et c'est d'autant plus vrai que vous avancez en âge – à ce que vous avez fait, appris, depuis vos années d'apprentissage. Ce qu'il voudra savoir, c'est si vous êtes quelqu'un d'ouvert aux expériences nouvelles, curieux, qui s'intéresse à beaucoup de choses et pas seulement à sa spécialité. Êtes-vous créatif, vos connaissances, vos compétences s'élargissent-elles avec le temps ? Il vous faudra le montrer.

Il y a des gens qui tiennent un poste depuis dix ans et n'apprennent plus rien depuis leurs débuts. Montrez que vous n'êtes pas de ceux-là, que vous avez su évoluer et faire évoluer votre fonction. Vous pratiquez le retour d'expérience, personnel et collectif, pour apprendre des difficultés, des échecs : comment les prévenir, les éviter, les corriger – et apprendre aussi (on le fait moins souvent) des réussites : ce qui a « marché », cela a tenu à quoi ? Ces éléments positifs, comment les appliquer ailleurs, encore plus fort, avec plus de personnes ?

Montrez enfin que vous savez apprendre aux autres et que vous aimez le faire. C'est un gage et un témoignage de réussite : quelqu'un de puissant cultive une pépinière et contribue à lancer des gens qui réussissent !

Allié

On ne réussit jamais seul : l'intelligence relationnelle est le moteur premier de la réussite. Tout le monde sait se faire des ennemis. Seuls les meilleurs savent se faire des alliés.

Est un allié sûr et dynamique, donc précieux, celui (celle) qui non seulement sait travailler en équipe mais se montre capable de créer

Copyright © 2012 Dunod.

un réseau d'alliance, de coopération. C'est celui (celle) qui ne crée pas de conflits mais qui s'attache à les prévenir, à les rendre inutiles, à les désamorcer. Pour cela, il (elle) se préoccupe des autres, s'intéresse à eux, les écoute, cherche à les comprendre.
Qui est un bon allié, et sait se faire des alliés, se comporte ainsi avec tous ses partenaires : ses clients, ses pairs, ses collaborateurs. Il aide les autres à réussir, pas seulement par bonté d'âme mais dans son propre intérêt car c'est la meilleure façon de se valoriser.
L'entreprise est un collectif composé de personnalités multiples, aux intérêts divergents, parfois contradictoires. Sa réussite ne repose pas seulement sur le talent personnel de chacun de ses membres mais aussi sur la qualité des relations qui s'établissent entre eux. Les raisons de s'opposer sont nombreuses et constantes. Un collaborateur, quel que soit son niveau, qui freine les forces centrifuges et renforce celles qui convergent, celui-là est une recrue de valeur.

Affirmé, agissant, apprenant, allié : dans ce carré d'as de la réussite, les quatre atouts sont essentiels. Mais les deux plus déterminants restent l'action et l'alliance : *agir, ensemble*.
Car ce tandem *agissant + allié* emporte tous les obstacles : décider, entreprendre, lutter, organiser, planifier, réparer, modifier, concevoir, vendre, produire, innover… – et tout cela, jamais seul, mais pour et avec d'autres : écouter, rassembler, réunir, mobiliser, pacifier, rapprocher, valoriser, motiver, faire réussir…
S'affirmer et apprendre sont évidemment nécessaires mais comme des compléments naturels des deux dimensions les plus puissantes : agir et faire alliance. C'est de ce carré d'as que vous allez jouer pour être gagnant.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Faites le point

- Pour guider votre démarche de recrutement, fiez-vous à ces deux principes :
  > Vous ne cherchez pas un emploi, vous offrez un service.
  > Ce n'est pas vous qui serez embauché, c'est l'image que vous donnez de vous. Cette image, il vous appartient de la mettre en avant, de la mettre en valeur.
- Votre outil de base : votre **scénario professionnel**.
- Votre CV énumère les fonctions que vous avez occupées, pendant combien de temps, dans quelles entreprises, avec quelles activités. Votre scénario professionnel décrit des situations de réussite majeure : les **séquences-preuves**. Il vous montre en action. Il démontre les pratiques que vous mettez en œuvre pour réussir.
- CV et scénario professionnel se complètent, ils sont en harmonie. L'objectif du CV : vous obtenir un entretien ; l'objectif du scénario professionnel : vous obtenir le poste (s'il vous convient).
- Tout recruteur recherche, pour l'engager, un candidat qui présente – outre ses compétences professionnelles – quatre caractéristiques personnelles. Ce sont les quatre A ou le **carré d'as de la réussite** : affirmé, agissant, apprenant et allié.
  > Affirmé : prendre sa place et la tenir. Être clair, responsable, avoir confiance en soi.
  > Agissant : être l'auteur de sa vie, ne pas subir les événements mais les susciter.
  > Apprenant : être créatif, curieux, s'intéresser à beaucoup de choses, tirer parti de ses expériences, aimer et savoir apprendre aux autres.
  > Allié : savoir travailler en équipe, créer un réseau de coopération, prévenir les conflits, s'intéresser aux autres, les aider à réussir.
- Ces quatre atouts sont essentiels. Mais les deux plus déterminants restent l'action et l'alliance : agir, ensemble – c'est ce qui emporte tous les obstacles.

Copyright © 2012 Dunod.

Se tester

		vrai	faux
1	■ Une séquence-preuve est le récit d'une réussite.	■	■
2	■ Il ne faut pas trop s'affirmer dans un entretien, sinon le recruteur risque de penser que vous vous vantez.	■	■
3	■ Dans le carré de la réussite, les deux atouts les plus importants sont : agir et faire alliance.	■	■
4	■ Un entretien de recrutement, c'est comme passer un examen quand on est étudiant.	■	■
5	■ Ce n'est pas vous qui serez embauché(e), c'est l'image que vous donnerez de vous.	■	■

(Réponses p. 119)

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

À VOUS DE JOUER

Les quatre A : comment en faire des atouts pour vous

Pour convaincre le recruteur de vos capacités, vous devez montrer, et *dé*montrer, que vous êtes affirmé, agissant, apprenant et allié. Comment y parviendrez-vous au cours de l'entretien ?

Nos conseils

Affirmé

D'abord par votre comportement au cours de l'entretien. Soyez ouvert, direct. Abordez tous les sujets avec énergie, clarté, sans gêne ni faux-fuyant. Montrez-vous simple, clair et concret. Vous n'êtes pas là pour philosopher ni pour raconter votre vie, mais pour décrire des épisodes ciblés et choisis pour leur C.Q.F.D., et c'est tout autre chose.

Soyez positif, optimiste. Montrez que vous vous faites confiance, sans avoir « la grosse tête ». Être affirmé, cela suppose de pouvoir dire, tranquillement : « cela, je l'ai bien réussi, ce n'était pas facile, je suis content ». Et aussi, toujours paisible : « là, je me suis planté. J'ai compris pourquoi, je sais maintenant comment faire ».

Sachez aussi, au passage, affirmer des valeurs, celles qui s'accordent, naturellement, à l'entreprise qui vous reçoit (voir au chapitre suivant la lecture d'annonces et de sites).

Agissant

L'action est au cœur de la réussite, donc au cœur de ce que vos récits de réussite vont montrer de vous, et démontrer (votre C.Q.F.D.).

Une grande partie de chacune de vos séquences-preuves est consacrée à relater comment vous avez agi pour résoudre le problème, atteindre l'objectif, produire le résultat – en un mot : réussir.

Après avoir montré les résultats favorables que vous avez obtenus, prévoyez une conclusion en forme de C.Q.F.D. Quelques mots seulement, qui ramènent, pour finir, le projecteur sur vous. Par exemple : « dans une situation d'urgence, je garde mon sang-froid » ou « je décide très vite ce qu'il faut faire immédiatement, et je le fais ». Une façon de plus de vous affirmer.

Copyright © 2012 Dunod.

Ce que vous devez mettre en valeur, dans chacune des séquences-preuves que vous avez préparées, pour vous montrer agissant : face à la situation, vous entrez en action sans tarder, vous trouvez des solutions efficaces. Valorisez, à travers vos exemples, le fait que :

> vous vous fixez des objectifs ambitieux et vous utilisez des moyens de mesure pour vérifier votre avancement vers ces buts ;

> vous avez des critères d'évaluation précis et appropriés pour garantir votre performance (et celle de votre équipe si vous managez) ;

> vous savez donner un *feed-back* de leurs résultats à vos partenaires (collègues, collaborateurs, clients) ;

> vous êtes organisé, méthodique, vous prenez vos décisions sur des critères précis et réfléchis ;

Utilisez tous les exemples qui vont donner de vous l'image de quelqu'un qui fait, qui réalise et obtient ainsi des résultats positifs.

Apprenant

Dans un univers d'innovation permanente, où intelligence et connaissance tiennent le haut du pavé, vous ne devez pas apparaître seulement comme quelqu'un qui *a appris* – quels que soient vos diplômes – mais comme quelqu'un qui continue sans cesse à apprendre, et qui aime cela, tout en sachant apprendre aux autres.

Valorisez donc le fait que :

> vous avez formé ou coaché des collègues, des collaborateurs ou des clients, vous savez transmettre et partager votre savoir ;

> vous déléguez volontiers, avec des résultats positifs : la délégation réussie, qui accroît la compétence et les performances de la personne ;

> vous recherchez en permanence, par tous les moyens (formation, lectures, Internet, réseau relationnel…), les idées et les pratiques nouvelles ; vous savez repérer celles qui sont porteuses pour vous, les expérimenter et les mettre en application ;

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

> vous avez acquis chaque année des compétences neuves, que vous utilisez avec profit ;

Tout ce qui montrera que, pour vous, le développement permanent du savoir est une réalité et une motivation. Cela inclut, naturellement, le fait d'avoir préparé votre entretien en faisant les recherches appropriées sur l'entreprise qui vous reçoit, et de le montrer par les questions que vous poserez.

Allié

L'entreprise est un réseau de relations. Chez ses collaborateurs, elle recherche, au moins autant que les compétences techniques, l'intelligence relationnelle. Si vous savez montrer que vous créez l'alliance autour de vous, vos chances d'être choisi s'en trouvent multipliées.

Valorisez donc le fait que :

> vous savez entrer en relation, établir un bon rapport – et bien sûr faites-le ici, tout de suite, avec votre interlocuteur ;

> vous aimez travailler seul et aussi en équipe : vous n'avez pas besoin des autres comme d'une béquille, pour suppléer à vos faiblesses mais vous coopérez pour vous enrichir mutuellement. Vous savez que le talent collectif d'une équipe bien construite est supérieur à la somme des talents individuels des équipiers ;

> vous avez vite repéré les sources de conflits potentiels et vous savez les désamorcer ; s'il s'en produit tout de même, vous les réglez rapidement, sans susciter vous-même d'hostilité ;

> vous savez arrondir les angles, redonner de l'élan, de l'énergie quand les autres se découragent, vous tenez vos engagements, vous ne dites de mal de personne, vous ne colportez pas de ragots ;

> pendant l'entretien, vous ne formulez aucune critique contre votre entreprise, votre patron, vos collaborateurs, vos clients ;

> vous êtes un allié sûr et fiable, qui aime et sait créer l'alliance, la cohésion, la convergence.

Copyright © 2012 Dunod.

réponses

1 ■ Vrai

Parmi toutes les expériences positives que vous avez vécues, vous choisissez celles qui ont abouti à vos réussites les plus marquantes : ce sont les séquences-preuves, car elles apportent la démonstration de vos capacités, en action, sur le terrain.

Une séquence-preuve présente une situation incertaine, dont l'issue favorable a dépendu de vous, de vos interventions, de vos décisions, de vos relations avec des partenaires. Elle montre les résultats que vous avez produits, bénéfiques pour l'entreprise, et ce que vous avez-vous-même appris de cette expérience.

2 ■ Faux

Il est important pour vous de vous affirmer… et cela ne signifie nullement se vanter. Le vantard exagère (ou invente) ses succès, se rengorge, dévalorise volontiers les autres : il n'y a que lui qui sait, qui peut, qui gagne. Ce n'est pas du tout ce que vous faites en vous affirmant. Il s'agit de dire clairement ce que vous voulez, ce que vous valez, ce que vous avez fait et réussi. Sans arrogance, sans avoir besoin de rabaisser personne, au contraire en faisant apparaître la valeur de ceux que vous avez amenés à contribuer au résultat. C'est, simplement, prendre la place qui est la vôtre.

3 ■ Vrai

Tous les quatre ont leur valeur. S'affirmer, nous venons de le voir, et montrer que l'on sait et que l'on aime apprendre, innover, progresser, se développer, et inciter les autres à le faire : ce sont des dimensions très importantes.

Mais il est vrai que, des quatre, les dominantes sont *l'action*, le mouvement vers les résultats que l'on s'est fixés, et *la relation* avec les autres, ses partenaires, sans lesquels il n'y a pas de réussite. Le champion, c'est toujours celui qui va de l'avant, sans se laisser décourager, et qui entraîne les autres avec lui.

4 ■ Faux

Surtout si vous venez de finir vos études et postulez pour votre premier emploi, abandonnez aussitôt cette idée (fausse). Car elle vous met en position d'infériorité et risque fort de vous faire « étendre ».

Le recruteur n'est pas plus savant que vous, peut-être beaucoup moins. Il a besoin de vos connaissances, de vos compétences, il ne réussit dans sa fonction que si le candidat qu'il choisit réussit dans la sienne. Son rôle est de vous faire connaître le poste et l'entreprise autant que d'évaluer vos ressources. Vous êtes deux partenaires dans une relation professionnelle.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

5 ■ Vrai

Image ne signifie pas illusion ou mensonge. Ce que nous voulons dire par cette formule, et nous y insistons, c'est qu'en une heure d'entretien le recruteur, même très compétent, ne peut pas vous connaître, vous, en tant que personne. Il peut seulement se faire une représentation, une image, aussi précise et ressemblante que possible, de vos réussites passées, qui lui permettent de pronostiquer vos performances à venir.

Cela entraîne, pour vous, une conséquence majeure : vos capacités, vous n'allez pas les garder en vous et compter que le recruteur vous passera aux rayons X et saura les découvrir au tréfonds de vous-même. C'est à *vous* qu'il appartient de les faire apparaître, de les mettre en avant, en valeur, de les démontrer. C'est le but même de votre préparation, que nous entreprenons ici avec vous, et en premier lieu de votre scénario professionnel et de ses séquences-preuves, ses histoires de réussite.

Copyright © 2012 Dunod.

8 De l'annonce au CV

Se poser les bonnes questions

Évidence : votre candidature a d'autant plus de chances d'être retenue qu'elle correspond à ce que le recruteur recherche. Le fil d'Ariane de votre démarche, ce qui doit guider vos pas tout au long du labyrinthe qu'est le parcours du recrutement, c'est *prendre le point de vue du recruteur.*

Et cela commence quand ? Au premier instant, au premier contact qui s'établit entre vous : à la lecture de l'annonce.

Savoir lire l'annonce est donc votre premier pas vers le succès. Car cette lecture vous donne des informations importantes sur les deux partenaires entre qui tout va se jouer : l'entreprise qui recrute et vous – ou plutôt entre deux *images* : celle que l'entreprise veut donner d'elle-même et celle qu'elle propose du candidat recherché.

- Que trouve-t-on dans une annonce, quand on sait la lire ?
- Comment rédiger son CV en conséquence ?

Copyright © 2012 Dunod.

Savoir lire l'annonce

Analyser les termes de l'annonce

EXEMPLE

Offre d'emploi chez La Fnac

FNAC LOGISTIQUE (plus de 1 000 personnes, plus de 128 millions de pièces traitées en 2010) est une société dotée des équipements de logistique industrielle les plus modernes afin de gérer l'ensemble des flux centralisés sur les 4 principales filières de produits de La Fnac [...] pour ses 82 magasins français. [...]

Votre mission :

Afin d'accompagner la croissance des magasins, d'importants projets sont nécessaires pour adapter et développer Fnac Logistique. Ces projets [...] impliquent par nature les autres directions de l'entreprise (commerciale, magasins, méthodes, informatique, exploitation...).

[...] La direction des projets recherche un(e) chef de projet qui aura pour missions principales de piloter plusieurs projets. Vous aurez pour rôle :

- d'apporter des compétences process et fonctionnelles [...] ;
- de participer à la mise en œuvre des solutions proposées.

Vous devrez assurer l'ensemble des volets de la gestion de projet :

- Définition de la démarche et sa déclinaison selon les objectifs du projet.
- Suivi de l'avancement et de la production des tâches [...].
- Suivi des coûts et des gains [...].

Votre profil :

- De formation supérieure industrielle ou logistique (Bac + 5), école d'ingénieur ou école de commerce, vous avez une expérience réussie de plus de 5 ans dans la gestion de projets avec impacts sur les systèmes d'informations dans un contexte opérationnel et idéalement acquis dans un cabinet de conseil.
- Assertif(ve), rigoureux(se), autonome et force de proposition, vous avez une réelle qualité d'écoute ainsi qu'une capacité à travailler en équipe multidisciplinaire. [...]
- Vous maîtrisez les outils bureautiques et notamment le Pack Office (impératif).

Analysons ce texte riche : que nous apprend-il ?

Copyright © 2012 Dunod.

Nous/Vous

Ce qui concerne l'entreprise (Nous) couvre seulement 20 % de la surface de l'annonce, contre 80 % réservés au candidat (Vous). Les proportions respectives sont plus souvent 50/50. Cela peut signifier que :

- La Fnac s'estime suffisamment connue pour n'avoir pas besoin de se présenter plus longuement ;
- le recruteur vous laisse faire votre propre recherche, sur Internet en particulier. En effet, il n'existe pas un seul site Fnac mais des pages entières, dont beaucoup consacrées au recrutement et aux métiers de la logistique : une mine d'informations, que vous allez noter avec soin pour les utiliser lors de l'entretien.

Dans l'annonce, la brève description de l'entreprise évoque sa puissance, sur le plan des moyens techniques : « plus de 1 000 personnes, plus de 128 millions de pièces traitées, les équipements de logistique les plus modernes, 82 magasins ».

Vous

Comme très souvent, la partie « Vous » distingue « votre mission » et « votre profil » : ce que vous aurez à faire et l'expérience, les capacités que vous devez posséder pour le faire.

Qu'est-ce qui, dans la mission, retient l'attention ? En tête, dès le premier paragraphe, des mots-clés : « croissance, importants projets, développer ». Ces projets impliquent toutes les autres directions de l'entreprise (elles sont énumérées). Vous savez donc déjà qu'il faudra voir grand et coopérer avec tous les métiers.

Le chef de projet que vous seriez pilotera *plusieurs* projets. L'avez-vous déjà fait ? Si oui, il vous faudra présenter cette expérience et ses résultats. Sinon, montrer sur quoi vous vous appuyez pour démontrer que vous en serez capable.

Vous « apporterez des compétences » et « participerez à la mise en œuvre des solutions ». Exceptions dans un texte très clair, ces formules restent plutôt vagues. Dans l'entretien, vous aurez à en faire préciser le contenu (sans laisser entendre qu'il était mal formulé…).

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

La mission suivante, en revanche, « assurer la gestion du projet », est précisée en quatre points. La demande ici est claire, détaillée, technique. Vous avez de votre côté à fournir des données concrètes sur tous ces points.

Passons à « votre profil », lui aussi précis et détaillé.

D'abord, les incontournables : votre formation, votre expérience (« plus de 5 ans »), votre maîtrise des outils informatiques. Puis le bonus : « avoir travaillé en cabinet de conseil », ce qui vous donnerait des points d'avance.

Enfin, des traits de personnalité ou de comportement, qui s'orchestrent autour de trois thèmes :

- « assertif, autonome, force de proposition » : quelqu'un qui va de l'avant par lui-même, agissant, affirmé ;
- « rigoureux » : avec méthode ;
- « écoute et travail en équipe multidisciplinaire » : confirme l'aspect indiqué plus haut (des projets impliquant toutes les directions) : l'alliance avec des métiers différents du vôtre.

Voilà un portrait de la réussite éloquent !

Vous le voyez, une annonce comme celle-ci, lue et analysée avec soin, vous livre énormément d'informations. Elles vont vous permettre de ne pas avancer à l'aveuglette, de baliser le terrain, d'organiser votre « argumentaire de vente ». Et, plus important que tout, vous allez pouvoir *montrer au recruteur que vous comprenez sa demande, de quoi il a besoin* – et que vous avez les moyens d'y répondre.

Un autre exemple : ingénieur études et développement

EXEMPLE

Sans reproduire cette fois l'annonce dans son intégralité, en voici les éléments essentiels.

Vous/Nous : équilibré à 50/50, classique. Ce qui l'est moins : Vous (le candidat) vient en premier.

Les missions y tiennent la plus grande place, elles sont précises :

Copyright © 2012 Dunod.

faire l'analyse des spécifications fonctionnelles, suivre les phases de développement, respecter les plannings, etc.

Le profil est bref : bac + 5, expérience significative d'au moins 3 ans hors stage, autonomie, dynamisme, esprit d'initiative.

Le salaire est indiqué par une fourchette : 30 000 à 45 000 euros par an. Une marge aussi large laisse place à la négociation, selon les atouts que vous avez en mains. À vous de les jouer habilement.

La seconde partie (Nous, l'entreprise) énonce fortement des valeurs : « une entreprise à dimension humaine, dynamique, en forte croissance, mais surtout attachée à la qualité de vie de ses équipes. Ensemble, trouvons le plaisir de travailler conjointement dans une perspective commune ». Et pour illustrer ces principes généreux, des offres très précises et inhabituelles à ce degré : « Au-delà des avantages traditionnels, tels qu'une couverture mutuelle, des frais repas, des primes diverses, nous vous proposons une réelle gestion de carrière personnalisée durant toutes les étapes de votre parcours professionnel. En effet, dans le cadre de nos processus RH, nous vous assurons notamment : un suivi de vos missions, des bilans annuels de développement, un plan de carrière et compétences personnalisé », etc.

La « qualité de vie des équipes » est ici affirmée bien haut. Vous allez, naturellement, la faire vôtre et, dans la présentation de vos expériences et de vos réussites, mettre en avant et en relief tout ce qui montre que, dans vos relations avec vos partenaires et vos collaborateurs, vous privilégiez ce qui touche à leur évolution, leur développement. Et que vous-même êtes très motivé par cet aspect de l'offre.

Le vocabulaire

Soyez attentif au langage utilisé dans l'annonce. Il vous donne une idée du *style* de l'entreprise, en tout cas de l'image qu'elle veut se donner (et à laquelle vous devez paraître ressembler). Dans l'exemple précédent, l'annonce parlait du *plaisir* de travailler : ce n'est pas un mot anodin.

Cette autre entreprise vous veut « audacieux, entrepreneur dans l'âme, enthousiaste » et vous propose de « rejoindre sa dynamique », dans « un monde en perpétuel changement : révolution numérique,

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

équipes passionnées qui réinventent l'e-commerce » ! Un vocabulaire explosif qui devra inspirer, colorer votre présentation.
Là, le titre lui-même de la fonction sort de l'ordinaire : « Responsable excellence opérationnelle ». Il a « pour objectif de promouvoir une culture et une vision de l'excellence opérationnelle favorisant la qualité ». Parmi ses missions : « Développer un cadre propice à la culture Lean et promouvoir une transformation culturelle à travers la mise en place d'un processus d'évaluation du cadre de qualité »… Vingt lignes de ce style pour énoncer les « responsabilités essentielles ». Une chose au moins est sûre : si cette annonce vous tente et que vous parvenez au stade de l'entretien, il y aura beaucoup de choses à clarifier sur le travail précis qui vous attend.

Savoir lire une annonce en quelques points-clés

Nous/Vous

L'espace relatif accordé à chacune de ces deux parties et dans quel ordre.

Nous

- Les données concernant l'entreprise, en particulier les chiffres, à noter et utiliser dans l'entretien.
- Les valeurs : vous y référer en évoquant les vôtres.
- Le vocabulaire : illustre l'image que l'entreprise donne d'elle-même.

Vous

- Les exigences, plus ou moins précises. Distinguer les incontournables et les bonus, en termes de formation, d'expérience, de connaissances.
- Les traits de personnalité ou de comportement à valoriser dans vos présentations.

Copyright © 2012 Dunod.

Rédiger votre CV

Une offre d'emploi parue dans la presse ou sur Internet reçoit des dizaines, voire des centaines, de réponses. Alors imaginez le recruteur qui s'attaque à cette pile. Il soupire. Il lit en diagonale, pour un premier tri rapide, tous ces CV qui se ressemblent, monotones. Et, pour la plupart, les met sur la pile « Non ». Soudain il tombe sur le vôtre. Et le voici réellement curieux, intéressé. Il se met à le lire, d'un bout à l'autre et le met du côté « À rencontrer ». C'est bien ce que vous désirez, n'est-ce pas ? Que devez-vous faire pour cela ?

Qu'est-ce qu'un « bon CV » ?

Votre CV n'a qu'un seul objectif : vous faire obtenir un entretien. C'est une vitrine : elle doit donner envie au client d'entrer, c'est-à-dire envie au recruteur de vous rencontrer. S'il y parvient, c'est un bon CV (dans le cas contraire, non).

Or ce qui va décider le recruteur à vous appeler, ce ne sont pas vos capacités réelles, il ne les connaît pas, évidemment. Ce qui l'accroche, ou pas, c'est ce document produit par vous, qu'il a sous les yeux et qui met en page (ou en scène) vos compétences. Cela demande donc de votre part un travail de *création, proche de la publicité*.

Tout se joue dès les premières lignes !

Le CV *n'est pas* une routine, un passage obligé, un papier que l'on rédige avec autant d'entrain que sa déclaration de revenus. Ayez devant les yeux votre objectif. Voyez : vous arrivez à votre rendez-vous, vous êtes donc sur la liste des gagnants possibles. Cela vous aidera à orienter votre texte dans le bon sens : retenir l'attention, aiguiser la curiosité, susciter l'intérêt, persuader le recruteur de vous appeler.

Des recherches l'ont démontré : en moyenne, un employeur n'accorde qu'un entretien tous les 200 CV reçus ! Oui, vous avez bien lu : le taux de réussite n'est que de 5 pour 1 000.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Ce que vous voulez : être l'un de ces cinq meilleurs. Comment faire ? Les mêmes recherches nous apprennent que presque tous les CV sont « survolés », en 20 secondes seulement. Cela signifie que la décision de donner suite à une candidature – ou non, la plupart du temps – est prise sur une première impression très rapidement formée et non sur une analyse approfondie.
Conséquence : tout va se jouer dans la première demi-page. Le titre et les premières lignes accrochent, ou pas, et (presque) tout est dit. Il faut donc que votre présentation, votre proposition et ce qui la soutient émergent, *sautent aux yeux* du recruteur ! Exactement comme un spot publicitaire qui n'a lui aussi que 20 secondes pour vous convaincre et vous séduire.

Savoir rédiger son CV, du point de vue du recruteur

Pour réussir, pour accrocher votre lecteur, il vous faut regarder les choses – votre carrière, le « cours de votre vie » (curriculum vitae) – non avec vos yeux à vous, mais avec les siens.
Vous mettre à la place du recruteur est la première et la plus importante démarche à faire pour rédiger un CV qui vous « vende » et pas seulement décrive sans éclat votre parcours. À partir de cet instant, chaque pas de la rédaction et de la mise en forme doit vous guider dans cette direction : faire savoir, faire sentir à votre employeur potentiel que vous êtes réellement un candidat *exceptionnel* (n'oubliez pas : 5 pour 1 000 convoqués et un seul, à la fin, recruté).

En pratique

Ce que vous pouvez apporter à l'entreprise qui recrute

La chose à ne pas faire : vous asseoir devant une feuille et commencer à écrire : « 1991-1993 : responsable du magasin de pièces détachées »… Ce n'est pas cela qui va vous rendre extraordinaire aux yeux du recruteur.

…

Copyright © 2012 Dunod.

...

Vous avez fait une analyse approfondie de l'annonce. Elle vous fournit les principaux traits, nous l'avons vu, du portrait de la réussite. La question est maintenant : ce portrait, sur quels points lui ressemblez-vous ?

Travaillez d'abord en brainstorming, listez toutes les idées qui vous viennent à l'esprit : expérimenté dans tel domaine, bon négociateur, en pointe dans les nouvelles technologies d'information… Quand la liste vous paraît complète et contenir tous les possibles, reprenez-la et faites trois choses :

1. Éliminez les points qui, à la réflexion, vous semblent peu importants, ou pas du tout.
2. Affectez chaque point restant d'un coefficient de valeur. Trois degrés suffisent : 1 mineur, 2 moyen, 3 majeur.
3. Reclassez les différents points selon leur valeur décroissante, les 3 en tête.

Maintenant, pour chacune des rubriques, en commençant donc par celles qui offrent la plus forte valeur ajoutée, notez ce qui fait que vous répondez à ce critère, et de façon décisive. Qu'avez-vous réalisé, réussi, qui démontre que vous possédez cette capacité ? Soyez franc avec vous-même, ne trichez pas. Il s'agit bien de donner de vous la meilleure image possible, pas d'envoyer la photo de quelqu'un d'autre. Et ne soyez pas non plus trop modeste…

Le résultat, au bout de ce parcours ? Vous ne vous êtes pas *enfermé* d'avance dans un morcellement chronologique qui n'a pas le plus grand intérêt. Vous vous placez d'emblée sur le terrain de vos capacités, démontrées par vos réalisations, et cela en fonction de l'entreprise qui recrute, telle qu'elle les évoque elle-même dans l'annonce à laquelle vous répondez ou sur le(s) site(s) que vous visitez.

Vous avez ainsi une vision plus fraîche, plus synthétique, de *l'essentiel* : ce que vous avez à *apporter à l'entreprise* qui recrute.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

La chronologie : commencer par le présent… une histoire de réussite !

Le recruteur s'intéresse à votre parcours. Et, par définition, le CV suit un ordre chronologique. Cela ne signifie pas qu'il se réduise à une liste de dates et de fonctions. Cette chronologie doit faire apparaître vos acquis et vos réussites.

Il va de soi que vous commencez par le *présent*. Ce qui va accrocher le recruteur, lui donner envie de rencontrer quelqu'un qui sort de l'ordinaire, ce n'est pas que vous ayez passé le bac S avec mention, il y a quinze ans. Mais c'est le point où vous en êtes aujourd'hui et ce que vous apporterez demain dans vos bagages s'il vous invite à poser vos valises chez lui. Alors, en haut de la première page, dès les premières lignes, qu'allez-vous faire ? Raconter votre histoire de réussite, selon ce schéma :

- la situation de départ ;
- votre action ;
- vos résultats (positifs et probants).

EXEMPLE

« Depuis 2009 : directeur de production à l'usine X du groupe Y.

Ma mission première : dans une usine ancienne, créer un outil de production, technique et humain, de haute performance. »

Voilà la *situation* résumée à l'essentiel. Alors, qu'avez-vous fait ? Passons à l'*action* :

« Organisation : réduction de l'effectif d'encadrement, suppression d'un échelon hiérarchique.

Développement des responsabilités du personnel, intégration en production de la qualité et de la maintenance.

Priorité à la productivité : lettres de missions avec objectifs, contrôle des coûts, tableaux de bord, indicateurs analysés chaque semaine avec les équipes.

Résultats obtenus :

- hausse de l'efficacité des lignes : taux de rendement = + x % en 2 ans ;
- réduction des frais fixes : – y % en 2 ans. »

Copyright © 2012 Dunod.

Ainsi *démarre* ce CV. Croyez-vous que le recruteur, à la recherche d'un patron de production, va le parcourir d'un œil distrait ? Non. Il a *tout de suite* envie d'en savoir plus long. Car c'est là aussi l'important : le texte ne présente que les points-clés. Comment ce patron a-t-il opéré, pas à pas ? avec quelles difficultés ? résolues comment ? Cela, qui a fait la substance même de sa réussite, il faudra, pour le savoir, le rencontrer. Montrez peu d'éléments, mais les plus forts. Et ce sont, toujours, d'abord, des **résultats**.

Un élément décisif : le titre

Donnez un titre à votre CV et pas n'importe lequel (sûrement pas : *curriculum vitae*). Trouvez une formule qui vous présente, dès le premier regard, comme *quelqu'un qui réussit*.

Dans l'exemple précédent, le patron de production avait bien pensé à placer un gros titre, en capitales et en couleur. Jusqu'ici, parfait. Mais le contenu, lui, n'était pas très vendeur : « Une expérience d'usine depuis l'ingénieur débutant jusqu'au management complet d'un site de production ».

Que se dit le recruteur qui lit cela ? Ce monsieur a été un ingénieur débutant, ce n'est pas un scoop. Puis il a gravi les échelons. Bravo, mais entre nous, cela m'importe peu, cela ne me dit rien sur l'essentiel : qu'a-t-il fait, qu'a-t-il réussi, en tant que manager de ce site ? Je l'ignore en lisant ce titre, qui est donc inopérant. Parce qu'il n'apporte pas de valeur, et qu'il est tourné vers le *passé*. C'est la fonction même du CV, direz-vous : relater le cours de ma vie. Le terme, traditionnel, est resté, mais il est trompeur. Ce qui intéresse le recruteur, ce qu'il voudrait bien lire dans un CV (« voudrait », car il se plaint souvent de ne pas le trouver), ce n'est pas le long fleuve tranquille de votre existence, c'est *où il vous a conduit aujourd'hui*.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

EXEMPLE

Dans notre exemple, le titre du document aurait pu être :

MONTÉE EN PUISSANCE RÉUSSIE D'UN IMPORTANT SITE DE PRODUCTION

Ou bien :

DES RÉSULTATS EN HAUSSE POUR UN SITE DE PRODUCTION

Voilà des titres qui accrochent. Lus en deux secondes, ils donnent une forte envie de découvrir ce qu'il y a « derrière ». Ils contiennent, implicitement, une *promesse* : ce que je viens de faire ici, avec succès, je le ferai aussi pour vous. Les mots, évidemment, ne sont pas choisis au hasard. Ils sont forts : montée en puissance, réussie, important, résultats en hausse.

Trop publicitaire, penserez-vous peut-être, trop « tape-à-l'œil » ? N'oubliez pas : *un* CV sur *200* aboutit à un entretien. Que désirez-vous ? Être l'auteur de celui-là ou des 200 autres ? Vous avez le choix. Mais persuadez-vous de ceci : votre objectif premier, pour être élu, c'est de *sortir du lot*. Et d'abord, de capter l'attention, l'intérêt, *dès les premières secondes* : le recruteur, en moyenne, vous en accorde 20 ! Un titre qui évoque d'emblée votre réussite est le premier moyen d'y parvenir. Vous vous y affirmez. Vous êtes déjà en action.

Copyright © 2012 Dunod.

Faites le point

Savoir lire une annonce

- C'est le premier pas vers le succès : cette lecture vous offre des informations importantes.
- Vous/Nous : la part relative accordée, dans le texte, à l'entreprise qui recrute (Nous) et au candidat qu'elle recherche (Vous).
- Nous : comment l'entreprise se présente, l'image qu'elle veut donner d'elle-même.
- À travers le vocabulaire utilisé, les valeurs affichées, les données objectives (en particulier chiffrées), vous vous faites une idée d'un style, d'une image de marque, d'une culture, qui oriente déjà les éléments que vous allez mettre en avant.
- Vous. Comment l'entreprise se représente le candidat.
- Ses exigences professionnelles et les traits de personnalité ou de comportement mentionnés vous donnent un premier aperçu du « portrait de la réussite » auquel vous devez ressembler.

Votre CV

- Vous avez à créer un document qui convainque, séduise, donne *envie de vous rencontrer*. Des études le montrent : seuls 5 CV sur 1 000 suscitent un rendez-vous. Pour faire partie de ces cinq, il vous faut donc sortir du lot.
- La clé : faire apparaître, et fort, le *bénéfice* que l'entreprise retirera de votre embauche. Pour cela, vous mettez en avant les *résultats* positifs que vous avez obtenus à ce jour, en commençant par la période récente. Vous vous placez ainsi du point de vue du recruteur, c'est cela qui l'intéresse.
- Dégagez d'abord vos lignes de force : ce que vous avez acquis, réussi, ce qui alimente les ressources que vous avez maintenant à offrir.
- Commencez votre CV par le présent. Non pas une liste de vos tâches mais l'histoire (courte) de votre réussite dans votre fonction actuelle : une situation ou des objectifs de départ, votre action, des résultats. Avec un titre centré sur ces résultats, donc sur votre réussite.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Se tester

		vrai	faux
1	■ L'annonce donne une image de l'entreprise qui recrute et des compétences qu'elle recherche. Il faut donc l'analyser avec soin pour préparer votre CV.	■	■
2	■ Un bon CV, c'est celui qui expose complètement et dans le détail tout ce que vous avez fait jusqu'ici.	■	■
3	■ Votre CV doit laisser la plus large place à votre fonction actuelle et avoir un titre qui parle de réussite.	■	■
4	■ La lecture attentive de l'annonce me permet de préparer les questions que je poserai dans l'entretien.	■	■
5	■ Dans son CV, il faut garder le meilleur pour la fin.	■	■

(Réponses p. 137)

Copyright © 2012 Dunod.

À VOUS DE JOUER

Un CV « qui accroche »

Je vois circuler des CV de toutes sortes de modèles. Y a-t-il une règle à ce sujet ? Comment dois-je présenter le mien pour avoir le maximum de chances qu'il soit pris en considération ?

Se poser cette question, c'est déjà un premier pas vers le succès. Notre conseil est simple :

> Faites *court*.

> Faites *clair*.

> Mettez en valeur vos *résultats*.

Court

Beaucoup de candidats comptent, à tort, sur la quantité. Ils surchargent leur CV. Le recruteur ne s'attend pas à y trouver tout ce qui vous concerne mais seulement les points essentiels, ceux qui témoignent de votre talent. Alors, sélectionnez : les faits saillants ressortiront d'autant mieux.

Clair

Guidez l'œil du lecteur. Soignez la mise en page, les caractères, la couleur (discrète, pas un arc-en-ciel). Des phrases courtes. Des paragraphes aérés, où l'on circule à l'aise.

Résultats

Chiffrés. Écrits en gras. Soulignés. Ce sont vos vrais arguments.

La présentation : les différentes versions du CV

Chronologique

Même si certains sites « spécialisés » continuent à recommander, dans certains cas, de commencer par vos débuts pour « montrer votre progression », nous continuons à l'exclure. Toujours pour les mêmes raisons : il faut aller très vite à l'essentiel, qui est le présent.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Chronologie inversée

Vous commencez par votre fonction actuelle. En termes de volume, vous lui donnerez beaucoup plus de place qu'à celles qui ont précédé : *la moitié* environ *du total* de votre CV – soit la première demi-page si le CV n'en compte qu'une (ce qui est préférable). Cela contribue visuellement à focaliser sur vos compétences d'aujourd'hui, immédiatement disponibles. Et il vous faut cette place pour les mettre en valeur (situation de départ, action, résultats).

Compétences puis chronologie inversée

C'est un modèle importé des États-Unis, devenu fréquent depuis peu. Par exemple :

- Compétences
  - Gérer la relation client
  - Piloter des projets complexes
  - Manager des équipes et conduire le changement
- Fonctions
  - Les fonctions successives, avec les missions accomplies.

L'avantage : vous pouvez sélectionner les compétences que vous mettez en avant selon les priorités qui ressortent de l'annonce.

L'inconvénient : ce sont des affirmations non fondées pour l'instant, qui peuvent être reçues avec méfiance, surtout si elles sont trop variées. Si vous faites ce choix : ne multipliez pas vos compétences, laissez une place à vos fonctions successives, en commençant par celle d'aujourd'hui.

Copyright © 2012 Dunod.

réponses

1 ■ Vrai

La rédaction de l'annonce a été pensée avec soin. C'est le recruteur que vous voulez rencontrer qui vous parle. Écoutez-le attentivement. L'importance donnée à tel ou tel aspect, le choix des mots – et aussi ce qui n'est pas dit (par exemple : pas de mention du salaire) –, tout cela a un sens.
Notez toutes les questions et les réflexions qui vous viennent à la lecture d'une annonce. Elles vous seront utiles pour rédiger ou modifier votre CV et (nous vous le souhaitons) le jour de l'entretien, mieux comprendre le point de vue et les attentes du recruteur et montrer que vous vous êtes préparé.

2 ■ Faux

Non, sûrement pas. Rappelez-vous : qu'est-ce qu'un bon CV ? C'est celui qui vous obtient un rendez-vous. Point. Or le recruteur ne va pas lire un roman-feuilleton. Il veut savoir très vite si une candidature peut l'intéresser ou non. Il ne s'agit donc pas pour vous de *tout* dire mais de sélectionner l'essentiel : ce qui va susciter chez le recruteur l'envie d'en savoir plus long en vous rencontrant. Faites donc un CV court et attractif.

3 ■ Vrai

Votre CV montre votre parcours, votre progression. Mais le plus important pour le recruteur, c'est le point où vous en êtes aujourd'hui, ce que vous lui apporterez *tout de suite* s'il vous engage. Et cela, c'est votre fonction actuelle qui en témoigne le mieux. Donnez-lui donc la première place, l'espace le plus important, en termes de résultats, de réussite. À commencer par un titre qui la résume, et qui accroche !

4 ■ Vrai

Lors de l'entretien, il y a beaucoup de choses que vous voudrez savoir. C'est nécessaire pour prendre votre décision et cela jouera aussi en votre faveur, en montrant que vous êtes actif et déterminé. Attention, vos questions exprimeront vos centres d'intérêt, ce qui vous motive ; pensez donc à les rendre conformes aux priorités que traduit l'annonce.

5 ■ Faux

Si vous gardez le meilleur pour la fin, vous courez un grand risque : que le recruteur ne vous lise jamais jusque-là ! Le meilleur, au contraire, c'est par là que vous commencez : faites-le paraître dès la première ligne, dès les premiers mots, pour accrocher immédiatement l'intérêt du recruteur. Plus tard, il sera trop tard.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Copyright © 2012 Dunod.

9 Vos histoires de réussite

Se poser les bonnes questions

Une fois parvenu à l'entretien, vous aurez quelques dizaines de minutes pour gagner : convaincre le recruteur de votre (forte) capacité à réussir dans ce poste.

De quelles ressources disposez-vous, où allez-vous puiser ? Quels sont vos meilleurs arguments ?

Vos histoires de réussite, bien sûr.

Vous n'allez pas les improviser dans le feu de l'action. Vous les préparez, avec soin, pour les ranger dans votre mémoire, où vous irez les rechercher à mesure de vos besoins.

- Une histoire de réussite, pour être efficace, a trois composants. Lesquels ?
- Et ces histoires, comment les choisir, parmi tout ce que vous avez vécu ? Vous avez plusieurs entrées. Mais la question majeure pour votre sélection reste celle-ci : quel est le portrait de la réussite, vu par le recruteur, et comment vous y montrer ressemblant ?
- Et si (hypothèse la plus probable) le recruteur n'utilise pas cette approche par les situations et les comportements, comment utiliser vos séquences-preuves pour répondre

Copyright © 2012 Dunod.

à des questions classiques (« Parlez-moi de vous… ») et en faire l'instrument de votre réussite ?

- Comment, enfin, aiguiser votre intelligence relationnelle et vous préparer efficacement à éviter le trac et ne garder que le « stress positif » ?

Des histoires de réussite… réussies

Les composants de l'histoire

Vous allez maintenant repérer et sélectionner vos histoires de réussite : celles qui vont donner vie à votre scénario professionnel et nourrir les C.Q.F.D. lors de l'entretien.

Mais avant de les passer en revue pour retrouver les meilleures, les plus probantes, demandons-nous d'abord : *qu'est-ce qu'une histoire de réussite ?* Elle a trois composants :

- La barre était haute.
- Je m'y suis mis : c'était difficile par moments mais j'ai fait, j'ai entrepris, j'ai décidé…
- Et j'y suis arrivé : j'ai franchi la barre et eu les résultats positifs que je m'étais fixés.

Nous disons je, car c'est votre histoire que vous racontez. Soyez affirmatif. Dans les moments où vous avez agi avec d'autres partenaires, votre équipe par exemple, vous direz naturellement « nous ». Mais bannissez le « on », qui laisse indéterminée la responsabilité de l'action.

Reprenons ces trois éléments.

La barre était haute

Réussir, ce n'est pas réaliser quelque chose de banal, qui fait partie du quotidien. C'est gagner – quand rien n'est gagné d'avance, et que les probabilités semblent même plutôt défavorables. C'est en tout cas suivre un chemin escarpé (ou le tracer), un parcours semé

Copyright © 2012 Dunod.

d'embûches, et y arriver quand même. La valeur de la réussite est proportionnelle au degré de difficulté, à l'incertitude, au départ, du résultat.

Les deux catégories d'objectifs visés :

- Un problème à résoudre : la situation est mauvaise, elle risque d'empirer, il faut sortir de cette ornière.
- Un projet à réaliser : quelque chose de désirable, qui apportera de la valeur, n'existe pas encore, il s'agit de le créer.

Selon la fonction que vous occupez, et surtout celle que vous visez, vous avez intérêt à valoriser davantage l'un ou l'autre type de réussite. Ainsi, par exemple, la recherche et le développement, ou le marketing, fonctionnent plutôt par projets (même s'ils rencontrent en chemin des problèmes qu'il faut résoudre), alors que la maintenance ou la logistique doivent avant tout éviter les problèmes ou les résoudre rapidement pour qu'un processus ou un ensemble continue à fonctionner.

Les obstacles franchis par votre action

Tous les sports mettent en scène la réussite : c'est ce qui les rend si populaires. Mais celui qui l'illustre le mieux est peut-être la course de haies : il faut les sauter toutes, une à une, pour gagner. Votre récit montrera les obstacles rencontrés et comment vous les avez franchis.

Les résultats que vous avez obtenus

Trois aspects sont à faire ressortir :

- Ce que vous avez apporté, les bénéfices pour l'entreprise.
- Ce que cela vous a apporté, à vous : votre sentiment, plaisir, fierté, et celui de vos partenaires – et ce que vous avez appris.
- Le C.Q.F.D. : celle(s) de vos capacités que, par cette réussite, vous avez découverte(s), confirmée(s) ou développée(s).

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

La structure de l'histoire

Elle est simple et efficace : une *situation* et des protagonistes, une ou des *actions*, un ou des *résultats*.
Une histoire de réussite… réussie commence de cette façon :
« Il y a six mois, mon patron m'a dit : "Je compte vous charger d'une négociation délicate, dont l'enjeu est très important pour nous…" »
Que s'est-il passé alors ? Qu'est-il arrivé ? Comment cela s'est-il terminé ? Vous avez déjà envie de savoir la suite, n'est-ce pas ? Le recruteur aussi. Et l'histoire continue de la même manière : elle met en scène des personnes vivantes, agissantes, et vous dans le rôle principal.
En racontant une histoire de réussite bien choisie, bien racontée, qui vous tient à cœur, qui vous représente et vous valorise, vous êtes certain d'intéresser le recruteur. Il gardera en mémoire cet entretien avec vous, un candidat qui parle de réalité, d'une façon vivante et impliquée. Votre candidature sort du lot.
Quelle que soit la méthode utilisée par le recruteur, votre préparation d'un scénario professionnel reliant des séquences-preuves ou histoires de réussite vous donne un fort *avantage concurrentiel*.

Les critères de qualité d'une histoire de réussite

L'histoire de réussite doit être :

- **Pertinente** : elle répond bien à la question posée. Ce que vous voulez démontrer, elle le démontre avec force. Et elle le fait mieux qu'une autre. Donc, si vous en trouvez une meilleure sur le même thème, c'est cette dernière que vous préférerez.
- **Riche** : elle a plusieurs dimensions, des rebondissements. Vous allez en dégager l'essentiel et c'est ce que vous raconterez d'emblée, mais vous en « gardez sous le pied » : vous avez de quoi développer, si l'on vous pose des questions de relance.
- Au départ, elle est **courte** : ne vous perdez pas dans les détails, faites apparaître seulement les éléments forts. Écrite, son résumé ou synopsis doit tenir en 15-20 lignes, toujours suivant le même plan : situation de départ, action(s), résultat.

Copyright © 2012 Dunod.

- Vous y tenez le **rôle central**, c'est évident puisqu'il s'agit de démontrer *vos* compétences. Donc, pas de trop grande modestie, affirmez-vous.
- Mais il y a **d'autres acteurs** : et vous citez ces protagonistes, que vous ne présentez jamais sous un mauvais jour. Vous montrez comment vous avez créé, maintenu ou développé votre alliance avec eux.

À la recherche de vos histoires de réussite

Parmi vos nombreuses actions, sur plusieurs années, lesquelles allez-vous retenir ? Vous pouvez accéder aux histoires « porteuses » par plusieurs entrées.

L'objectif et l'enjeu

Un objectif ambitieux (en quoi ?) que l'on vous a ou que vous vous êtes fixé. Il demandait une progression élevée par rapport à l'état précédent ou il était nouveau. L'enjeu était fort : beaucoup à gagner en cas de succès (quoi ? combien ?), à perdre en cas d'échec.

Vos partenaires

Les histoires qui mettent en relief votre intelligence relationnelle vous valorisent. Si vous êtes manager, vous choisirez des histoires qui illustrent comment vous avez « drivé » votre équipe ; si votre fonction a une dimension commerciale, comment vous avez mené vos négociations avec des clients importants ou difficiles ; si vous travaillez en transversale, comment vous avez exercé votre influence sans autorité hiérarchique.

Votre action

Il se peut que, dans telle situation, vous ayez expérimenté des approches nouvelles, adopté une démarche originale (peut-être malgré

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

le scepticisme de certains). Vous choisirez ce genre d'épisode pour illustrer votre créativité et votre capacité à convaincre.

Votre sentiment

Plus le récit que vous ferez vous tient réellement à cœur, plus vous éprouvez de plaisir, de fierté à cette réussite, plus vous serez convaincant. Prenez donc aussi ce critère en compte dans votre choix : heureux, pourquoi ? Que vous êtes-vous dit, sur vous ? Qu'avez-vous appris sur vous-même, de positif (et qui vous a peut-être ensuite encouragé et conduit vers d'autres succès dans d'autres situations) ?

Le résultat

De tout ce que vous avez produit, réalisé, pendant telle période, quel est le résultat pour vous, le plus marquant ? Choisissez ceux qui s'imposent à vous, spontanément, vous analyserez ensuite pour quelles raisons – celles qui vous mettront en valeur.

Prendre le point de vue du recruteur

En utilisant ces différentes entrées, vous allez établir une liste de situations qui illustrent vos réussites.
Demandez-vous ensuite, à partir de ce que vous savez ou supposez de la fonction à pourvoir et de l'entreprise : quelles sont les capacités que le recruteur valorise ? Quel est le « cœur de métier » ? Quelles sont les exigences incontournables de ce poste ? Faites, autrement dit, le portrait de la réussite, vu par le recruteur, et auquel vous devez ressembler pour être recruté. Cela vous permet de vérifier, de confirmer ou de compléter votre stock de séquences-preuves.
Pour vous y aider, n'oubliez pas que le récit que vous faites n'est pas gratuit : il apporte les éléments d'un *C.Q.F.D.* final. Et que devez-vous démontrer ? Ce que le recruteur attend.
Au moment où une question vous est posée, vous devez saisir, instantanément, ce que le recruteur, à travers cette question, veut tester et

Copyright © 2012 Dunod.

donc quel est le C.Q.F.D., ce que vous avez, vous, à démontrer pour que votre réponse joue en votre faveur.

EXEMPLE

Voici des exemples de questions et le C.Q.F.D. correspondant, qui va guider votre réponse.

Parlez-moi d'un cas où vous aviez à tenir des délais très serrés. Donnez-moi un exemple.

Le C.Q.F.D. Dans de nombreuses fonctions, le respect strict des délais est un critère impératif de réussite. Vous devez montrer que c'est une chose qui vous est familière, vous pourriez citer de nombreux exemples. Celui que vous choisissez montre les obstacles qui pouvaient vous mettre en retard et comment vous les avez évités ou surmontés.

La conclusion que vous en tirez et que vous énoncez pour finir : ce n'est pas une contrainte que vous redoutez, peut-être même un challenge qui vous motive.

Décrivez une situation où vous avez dû vous imposer, vis-à-vis de partenaires (collègues ou collaborateurs) réticents ou hostiles.

Le C.Q.F.D. Si le recruteur a retenu cette question, c'est sans doute que ce genre de situation n'est pas rare dans la fonction à pourvoir, qu'elle implique un management hiérarchique ou fonctionnel – et, dans ce dernier cas, s'affirmer face aux partenaires est à la fois crucial et délicat. Vous devez démontrer, quant à votre comportement, que vous êtes à l'aise dans cette situation, qu'elle ne vous stresse pas, vous la considérez comme une composante de votre job. Quant au résultat : vous savez vous imposer, quand c'est nécessaire et non systématiquement, et vous savez le faire sans provoquer d'hostilité.

Conclusion : tout en privilégiant la coopération, il y a des moments où il faut s'affirmer sans faiblesse, et vous le faites.

Donnez-moi un exemple où votre attitude positive vous a permis de développer l'énergie et la motivation de votre équipe.

Le C.Q.F.D. Implicitement, le recruteur affirme : d'un leader, chez nous, nous attendons qu'il ait cette attitude positive. Vous devez démontrer que vous l'avez aussi. Vous présentez donc une situation : découragement, inquiétude, mécontentement de l'équipe, et pour quelles raisons. Votre attitude, vos interventions : écoute, dynamisme, arguments, optimisme. Le résultat : un climat assaini, des objectifs atteints.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Conclusion : vous considérez que votre attitude vis-à-vis de votre équipe et de son moral est en effet une composante importante de votre rôle de leader. Et, bien entendu, en racontant cette histoire, vous êtes dynamique, énergique, souriant…

Comment vous y prenez-vous pour fixer des objectifs à vos collaborateurs ?

Le C.Q.F.D. C'est une question technique. Il vaut mieux que vous l'ayez préparée, il ne s'agit pas d'improviser. Si elle fait partie du questionnaire, c'est que la fixation d'objectifs est prise au sérieux dans cette entreprise. Vous ne savez pas selon quelles procédures. Vous allez donc exposer la vôtre : d'ailleurs, pour l'essentiel, la démarche est analogue dans la plupart des entreprises. Mettez l'accent sur la précision et le caractère concret des résultats à produire et le dialogue avec le collaborateur, pour ne rien laisser dans l'ombre et le motiver.

Conclusion : pour vous, fixer des objectifs précis est un moment-clé de votre action de manager. Puis vous assurez le suivi de la réalisation.

Donnez-moi un exemple d'une négociation délicate que vous avez menée.

Le C.Q.F.D. Vos talents de négociateur vont peser lourd dans la décision de recrutement. Vous devez démontrer que vous savez faire aboutir une négociation pas seulement courante mais « délicate ». Insistez sur l'importance de la préparation : vous aviez anticipé différentes stratégies, chacune avec sa marge de manœuvre. Montrez l'importance de l'enjeu. Relatez la négociation, sans entrer dans tous les détails : racontez le moment où tout a basculé, la « balle de match ». Montrez que, malgré la tension, vous avez su garder une bonne relation avec vos interlocuteurs.

Conclusion : n'hésitez pas à affirmer « j'aime négocier, j'y prends plaisir, d'autant plus que c'est plus difficile ».

Décrivez-moi une période où vous vous êtes trouvé surchargé, où vous deviez travailler chez vous, pendant les week-ends, etc. Qu'avez-vous pensé, ressenti ? Qu'avez-vous fait ?

Le C.Q.F.D. Si le recruteur teste votre tolérance à cette situation, c'est qu'elle risque d'être fréquente dans cette entreprise. Vous avez intérêt à montrer, d'une part, que quand il faut vraiment « tirer une charrette », on peut compter sur vous, vous en êtes tout à fait capable et, d'autre part, qu'en sachant organiser, planifier, on peut alléger la charrette, comme vous l'avez fait dans un exemple que vous relatez.

Conclusion : vous savez gérer votre temps et maîtriser votre charge de travail.

Copyright © 2012 Dunod.

Savoir répondre aux questions du recruteur

- Le questionnaire préparé par le recruteur comprend un nombre forcément limité de questions : entre dix et vingt. Elles concernent donc le « top » des exigences de la fonction. Vous avez intérêt à « mettre le paquet » sur chacune d'elles, puisque chacune peut vous sélectionner ou vous éliminer.
- Vous ne racontez pas une histoire pour le plaisir de la raconter (même s'il est important que vous y éprouviez du plaisir). Vous la choisissez et vous la structurez de sorte qu'elle *démontre* votre talent. C'est le seul but de l'histoire, son C.Q.F.D.
- Le recrutement est un parcours d'obstacles. La vie de travail est faite de difficultés à surmonter, de problèmes à anticiper ou à résoudre, de négociations à mener. Vous devez montrer que vous savez tout cela, que cela ne vous perturbe pas, ni ne vous rebute, que vous naviguez à l'aise parmi ces récifs, que vous gardez toujours le moral et l'allant, que vous êtes capable d'entraîner les autres.

Voilà le candidat que le recruteur recherche ; celui qu'il doit trouver en vous.

Répondre aux questions « classiques »

Il y a de grandes chances pour que le recruteur que vous allez rencontrer ne conduise pas l'entretien selon la méthode que nous développons ici. Alors, votre scénario professionnel et vos histoires de réussite sont-ils inutiles, perdus ?

Au contraire. Même si l'on vous pose le type de questions traditionnel, *vos réponses, nourries de votre expérience et de vos succès, vont s'en trouver enrichies*. Vos arguments n'en prennent que plus de poids. Votre pouvoir de convaincre s'en trouve accru. Vous vous distinguez des autres candidats.

Voici des exemples de *questions classiques* et la façon d'y répondre en puisant dans le trésor de vos histoires de réussite.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Parlez-moi de vous…

C'est la classique des classiques : vous y êtes particulièrement préparé. Vous avez choisi votre point le plus fort et l'histoire qui l'illustre le mieux. Vous l'annoncez : « Je peux vous donner une idée de la façon dont je travaille… » ; puis vous racontez brièvement votre histoire, en deux à trois minutes : juste ce qu'il faut pour faire comprendre l'enjeu, l'essentiel de votre action et le bénéfice pour votre entreprise. Et vous concluez sur un C.Q.F.D. fort lui aussi, par exemple : « J'aime les challenges comme celui-là, où j'ai dû mobiliser toute mon énergie, avec un bon résultat, qui n'était pas gagné d'avance… » ; ou bien : « J'ai remis cette équipe sur la voie du succès. C'est un sentiment très puissant, d'autant plus qu'il est partagé avec les équipiers. »

N'hésitez pas, en effet, à faire part de votre *sentiment* : c'est une manière simple et efficace de relier votre performance professionnelle à une dimension personnelle, qui « parle de vous », comme on vous le demande.

Terminez en demandant : « Ai-je répondu suffisamment ? » Et ayez une autre histoire en réserve, sur un autre C.Q.F.D. important, au cas où le recruteur vous relance : « Dites m'en davantage… ».

La clé, dans tous les cas, c'est de ne pas parler de *vous*, en termes de personnalité, mais de votre *action*, de vos *résultats* et de conclure sur ce que vous voulez mettre en valeur parmi vos capacités et vos motivations.

Quels sont vos points forts ?

Là, vous n'avez que l'embarras du choix. Vous avez préparé toute une batterie de séquences-preuves, des récits de réussite : vos points forts, ils les démontrent, éloquemment.

Avant l'entretien, en fonction du poste à pourvoir, des termes de l'annonce, de ce que vous avez appris de l'entreprise, vous avez choisi ces points forts, trois ou quatre seulement mais bien ciblés. Pour répondre ici, l'idéal : une seule histoire qui les illustre tous. Sinon vous les relatez brièvement et reprenez les C.Q.F.D. en conclusion, c'est-à-dire vos points forts (les plus forts).

Copyright © 2012 Dunod.

Et quelle est votre plus grande faiblesse ?

Sur une question comme celle-là, classique elle aussi, la méthode STAR vous est d'un grand secours. Car elle vous permet de ne pas répondre en termes de *caractère*, de personnalité mais d'action, à tel moment, dans telles circonstances.
En effet, si vous répondiez « Je suis un peu naïf, je me laisse parfois prendre par les sentiments » ou « Je m'irrite facilement si on me contrarie, je suis plutôt soupe au lait », ce sont là des traits de personnalité, qui ne se modifient guère. Le recruteur a-t-il envie d'engager un naïf ou un soupe au lait, qui le seront toujours demain, chez lui ?
Au lieu de cela, vous allez raconter une situation où vous vous êtes trouvé en difficulté, où même vous avez connu un échec parce que vous ignoriez quelque chose d'important, ou que vous avez sous-estimé un point décisif. Vous étiez novice, ou vous avez voulu aller trop vite, ou vous avez pris trop de risques – et vous en avez payé le prix… mais vous avez appris et vous êtes, depuis, vigilant. La faiblesse d'alors est devenue une force aujourd'hui.

Pourquoi devrions-nous vous recruter ?

La réponse qui s'impose : « Je sais que j'ai les compétences pour tenir le poste et la volonté de réussir. Je peux contribuer à atteindre vos objectifs ». Autrement dit (mais ne le dites pas, laissez-le entendre), vous gagnerez à me recruter, vous perdriez à ne pas le faire.
C'est le C.Q.F.D. majeur, pour lequel vous avez bâti votre scénario professionnel et vos séquences-preuves. Il vous permet de répondre sans hésitation à cette question.

Que signifie pour vous le mot « réussite » ?

Voilà le moment de vous montrer affirmé. D'autant plus que la réponse vous est facile : vous avez, toutes prêtes, des histoires de réussite, qui répondront pour vous (et de vous), beaucoup mieux qu'un discours philosophique.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Que signifie pour vous le mot « échec » ?

L'esprit de la « bonne » réponse (ce que le recruteur veut entendre) : c'est un terme à ne pas dramatiser. Toute action difficile, complexe, connaît à certains moments des revers, voire un échec. L'important, alors, c'est, d'une part, d'avoir un plan B, de ne pas s'enliser, de rebondir aussitôt, et, d'autre part, de tirer les enseignements, de sorte à ne pas renouveler la même erreur.
Et vous avez en réserve une histoire montrant que vous appliquez réellement cette démarche.

Avec quelles sortes de gens aimez-vous travailler ?

Réponse : « J'aime travailler avec d'autres personnes et apprendre à découvrir chacun, pour trouver ses points forts et ce qui le motive, et en obtenir ainsi le meilleur. » C'est ce que vous avez fait, par exemple, le jour où…

Et quelles sortes de gens avez-vous du mal à supporter ?

Le piège : quelle que soit votre réponse, si vous reconnaissez que telle ou telle sorte de personne vous insupporte, vous dévoilez chez vous une faiblesse, puisque vous remettez à ces personnes le pouvoir de vous déranger, vous *réagissez* à leurs attitudes, leurs comportements, au lieu d'être agissant.
Évitez ce piège en disant : « Le (supposé mauvais) caractère de tel ou tel, par lui-même, ne m'affecte pas. Si son comportement nuit à notre travail commun, je fais en sorte d'ajuster les choses entre nous, sans mettre en cause sa personne. C'est ce que j'ai fait, par exemple… »

Quelles qualités doit posséder un manager ?

Si vous n'êtes pas manager, la question vise à savoir ce que vous attendez du vôtre et comment vous envisagez votre relation. Prenez l'exemple d'un de vos managers et montrez de quelle façon il agissait

Copyright © 2012 Dunod.

envers vous et ses autres collaborateurs. Faites ressortir des qualités classiques, qui ne peuvent pas ne pas être valorisées par cette entreprise : clarté et réalisme des objectifs, soutien face aux difficultés, exigence sur les résultats, qualité du *feed-back*, capacité à écouter et motiver…

Si vous êtes manager, ce sont vos priorités d'action dans ce rôle qui sont attendues. Soyez alors plus personnel : vous allez mettre en valeur vos véritables pratiques (les bonnes) et leurs résultats positifs, en cohérence avec ce que feront ressortir vos réponses aux autres questions.

Où vous voyez-vous dans cinq ans ?

Vous n'allez pas répondre : « À votre place » ou « PDG ». Reportez-vous cinq ans en arrière : pendant cette période, qu'avez-vous changé dans votre parcours professionnel ? Qu'avez-vous créé, réussi ? Qu'avez-vous appris, découvert ? Sur quels axes avez-vous progressé ?

Évoquez-les, en vous en tenant aux points essentiels, et concluez : « Dans les cinq prochaines années, je compte bien évoluer à nouveau de façon aussi importante. » Ce sera d'ailleurs l'occasion, tout à l'heure, de demander à votre tour : « Quelles sont les possibilités d'évolution, à partir de la fonction pour laquelle vous recrutez ? ».

Savoir répondre aux questions classiques

Vous avez pu le constater avec ces quelques exemples, classiques, la « gymnastique » des réponses est toujours la même :

- Vous avez bâti votre scénario professionnel et choisi les situations, les histoires de réussite qui illustrent vos ressources majeures, ce que l'entreprise qui vous recrutera va gagner de plus important. C'est votre *capital-ressources* : vous en avez fait le bilan complet, avec le plus grand soin. Vous l'avez clarifié dans votre esprit, vous le connaissez « sur le bout des doigts », vous savez en parler avec aisance et conviction – vous l'avez vérifié au cours de vos entraînements (voir plus loin).

…

© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.
Copyright © 2012 Dunod.

...

- Vous ne pouvez pas prévoir les questions qui vont vous être posées, encore qu'elles tournent toujours autour des mêmes thèmes (difficultés/réussite, forces/faiblesses, projection dans le futur...). Mais vous savez où vous allez puiser pour y trouver vos réponses : dans ce capital-ressources solidement constitué. Et ces réponses, réalistes, argumentées, convaincantes, vous n'aurez pas à les improviser, elles sont prêtes, en mémoire, à votre disposition. Vous ne risquez pas de « sécher ». La seule part d'improvisation qui demeure, c'est pour vous de décider où puiser, dans ce capital, de citer comme « témoin » telle situation ou telle autre. Cela vous permet de rester focalisé sur l'essentiel : le recruteur, en face de vous, et votre *rapport* avec lui ou elle.
- Vous savez éviter les pièges du questionnaire « psychologique » : vos réponses montrent *comment vous agissez* et non pas *qui vous êtes*.

Alors entraînez-vous. Posez-vous toutes les questions imaginables et vérifiez que, pour chacune, vous avez une réponse prête.

À toutes fins utiles, voici encore quelques-unes de ces questions, parmi les plus fréquentes :

- Quels sont vos objectifs professionnels ou que recherchez-vous dans votre travail ?
- Qu'est-ce qui vous fait quitter votre emploi actuel ou dans quelles conditions avez-vous perdu votre emploi ?
- Qu'est-ce qui vous intéresse dans notre offre ?
- Être... (la fonction concernée : acheteur, informaticien, manager, financier) c'est... (en définir l'essentiel).
- Quelles parts donnez-vous à votre vie personnelle et professionnelle ?
- En dehors de votre travail, qu'est-ce qui vous intéresse ?
- Celui (celle) que vous étiez à vingt ans, que dirait-il (elle) de votre vie actuelle ?

Copyright © 2012 Dunod.

Faites le point

- À la base de votre préparation, de la construction de votre scénario professionnel, il y a vos histoires de réussite. Comment les choisir ? Comment les construire ?
- Réussir, c'est gagner quand rien n'est gagné d'avance, quand la barre est haute et l'enjeu important.
- La situation à retenir : un problème à résoudre ou un projet à réaliser ; une situation de départ défavorable, qu'il s'agit de retourner en positif, ou quelque chose de neuf, qu'il s'agit de créer.
- Quelles histoires choisir ? Pour les repérer, utilisez plusieurs entrées :
  > L'objectif et l'enjeu : objectif ambitieux, enjeu fort, beaucoup à gagner ou à perdre.
  > Vos partenaires : des clients, des collègues, des collaborateurs.
  > Votre action, vos méthodes : surtout si elles sont nouvelles, originales.
  > Votre sentiment : les situations, les résultats dont vous êtes le plus fier, qui vous ont apporté le plus.
  > Les résultats : les plus marquants et pour quelles raisons.
- Une fois que, par ces différentes approches, vous avez répertorié toutes les histoires possibles, évaluez-les en vous plaçant du point de vue du recruteur : que cherche-t-il ? Quelles sont les capacités, les résultats qu'il privilégie ?
- La structure de l'histoire se compose en trois temps, indispensables, et rien de plus :
  > une situation ;
  > vos actions ;
  > vos résultats.
- Il ne s'agit pas de produire un discours, ni une fiche technique, mais de raconter une histoire, vivante, simple, claire, qui éclaire l'essentiel sans se perdre dans les détails.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

- Ses critères de qualité : elle est pertinente, riche et pourtant courte (quitte à l'approfondir ensuite), vous y tenez le rôle central mais vous avez des partenaires.
- Vos histoires de réussite nourriront vos réponses, même si – c'est encore le cas le plus fréquent – le recruteur pratique l'entretien traditionnel. À vous de découvrir, pour chaque question qui vous est posée, quel est le C.Q.F.D. opportun et choisir l'histoire qui le mettra le mieux en valeur (et vous aussi).

Copyright © 2012 Dunod.

Se tester

		vrai	faux
1	■ Une histoire de réussite décrit le quotidien de ma fonction.	■	■
2	■ Il n'y a pas de modèle type pour une histoire de réussite.	■	■
3	■ Les histoires de réussite ne servent à rien si le recruteur ne pratique pas cette méthode.	■	■
4	■ Comme une fable a une morale, une histoire de réussite doit aboutir à un C.Q.F.D.	■	■
5	■ Une histoire de réussite efficace est celle qui convainc le recruteur que vous apporterez ce qu'il cherche s'il vous recrute.	■	■

(Réponses p. 160)

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

À VOUS DE JOUER

Vous entraîner « en solo » à l'entretien

J'ai choisi mes histoires de réussite avec leur C.Q.F.D., je les ai rédigées, je les ai potassées, je les connais par cœur.

Mais j'ai fait tout cela seul devant mes papiers. Quand je me trouverai devant le recruteur, la situation sera différente. Je ne pourrai pas, comme je le fais en ce moment, prendre le temps de réfléchir, demander l'avis d'un ami, retoucher mon texte… Tout va se passer dans le contact, la relation, il me faudra improviser, m'adapter. Et cette préparation-là me manque. Du coup, je sens d'avance le trac me gagner. Et je commence à me dire : si j'ai le trac, je serai mauvais… ce qui augmente mon anxiété. Comment faire ?

Avant tout, cette réaction est preuve de lucidité, vous analysez la situation avec beaucoup de clairvoyance. En effet, si la préparation du contenu de vos récits est indispensable, tout va se jouer dans la *relation* que vous établirez avec le recruteur, et c'est bien autre chose.

Alors, pour vous entraîner aussi à cette relation, en vous appuyant sur vos histoires de réussite, voici nos conseils.

Conseil n° 1 : acceptez le trac, il est naturel (et même utile)

Vous ne vous trompez pas : la situation est réellement importante pour vous, et beaucoup va dépendre de vous. Dans ces conditions, le stress est inévitable et il est favorable. En mobilisant vos ressources, votre énergie, il va développer votre acuité, votre agilité mentale. Le tout est de ne pas laisser s'emballer la machine et qu'alors votre stress, de positif, devienne pour vous un handicap et ne vienne vous paralyser.

Conseil n° 2 : utilisez votre langage intérieur

Nous nous parlons à nous-même, tout le temps. Nous commentons sans cesse ce qui se passe en nous et autour de nous. Et, surtout dans les moments de stress, nous nous interpellons souvent de façon peu amicale : « Tu es mal parti… Tu n'y arriveras pas… Tu vas te

Copyright © 2012 Dunod.

planter… ». Ce qui augmente alors la probabilité de l'échec : par le dialogue intérieur, s'il est pessimiste, nous construisons des prédictions qui se réalisent.

La bonne nouvelle : nous pouvons aussi utiliser notre langage intérieur pour nous raconter des histoires de réussite ! Au lieu de rabâcher les risques, les obstacles, et ce recruteur féroce qui va du premier coup déceler vos faiblesses et vous déstabiliser… vous allez vous parler de votre talent, de vos compétences, de vos capacités, vous allez vous décrire, d'avance, comment vous y prendre pour que cet entretien s'achève par un franc succès.

N'ayez pas honte, cette méthode n'est pas un enfantillage, elle est très sérieuse et efficace. Jouez le jeu à fond. Parlez-vous comme vous le feriez à un ami, à votre conjoint, à votre enfant. Dites-vous, à haute voix : « Tu es prêt, tu as bien travaillé, tu as de bons arguments, tu vas réussir ! Je te fais confiance. » Et dites aussi « je » : « Oui, je vais réussir, j'ai tous les moyens qu'il me faut, je suis capable et compétent. »

Prenez du temps pour faire cet « exercice » – qui touche des ressorts très réels, profonds – avec chaleur et conviction. Au moins autant que vous en mettiez à vous raconter des scénarios catastrophe. Et, bien sûr, quand les sombres pronostics reviennent, barrez-leur la route, chassez-les et parlez-vous de nouveau avec optimisme.

N'oubliez pas : nous ne voyons pas les choses comme elles sont mais comme *nous* sommes.

Conseil n° 3 : visualisez !

Quand vous vous tourmentez avec vos craintes, vous ne parlez pas seulement. Vous voyez, aussi. Vous vous passez un film catastrophe, dont l'impact est encore plus fort que les paroles. Ici aussi, retournez la situation. Créez et projetez-vous le film de votre réussite.

Des expériences scientifiques très sérieuses ont démontré l'impact de la visualisation mentale sur les performances sportives, comme sur celles des vendeurs, par exemple. Elles témoignent du pouvoir des images sur les prédictions qui se réalisent.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Installez-vous confortablement, détendez-vous, fermez les yeux. Imaginez que vous êtes dans une salle de cinéma et que sur l'écran vous allez *voir* votre entretien de recrutement, avec vous dans le rôle principal – et vous y êtes excellent.

Le film démarre. C'est vous. Vous souriez, vous êtes à l'aise, énergique, enthousiaste, compétent. Les questions se succèdent et vous y répondez avec clarté, conviction, brio. Vous le voyez devant vous, comme si vous y étiez (et, en réalité, vous y êtes déjà…). À la fin, vous sortez, vous vous sentez bien parce que vous savez que vous avez donné le meilleur de vous-même. Et, sur l'écran, le recruteur, resté seul, dit (vous l'entendez) : « Intéressant… Très intéressant ».

Vous venez de vous rapprocher de la réussite. Renouvelez plusieurs fois cette séance de visualisation, jusqu'à ce que vous vous sentiez tout à fait à l'aise.

Conseil n° 4 : filmez-vous

Pratiquer la visualisation mentale n'exclut pas d'utiliser aussi des images réelles. Au contraire, les deux approches se combinent et se complètent.

Préparez-vous une liste de questions : trois ou quatre pour commencer. Habillez-vous comme vous le serez le jour de l'entretien et démarrez. Si vous vous trompez en cours de route, reprenez, rectifiez, tranquillement. S'il vous prend un fou rire, riez et repartez. Vous ne cherchez pas la performance, l'important c'est de *faire*, plusieurs fois, comme vous le ferez bientôt, réellement (mais ce que vous faites ici en vous filmant est déjà vrai, c'est pour cela que c'est efficace).

Vous allez vous voir comme vous ne vous voyez jamais, et comme le recruteur vous verra. Au début, vous serez obnubilé par vos « défauts ». Ne tombez pas dans ce piège. Cherchez ce qui va bien, sans doute le plus gros pourcentage de ce qui apparaît à l'écran. Pour vous améliorer, vous allez en effet corriger les défauts, autant que vous le pouvez mais aussi, et surtout, car c'est là le plus efficace, tirer le meilleur parti de vos qualités, de vos ressources.

Copyright © 2012 Dunod.

En regardant l'enregistrement, commencez donc par vous demander : « Qu'est-ce que j'ai fait *bien* ? ». Cela ne signifie pas : extraordinaire, mirobolant… mais en place, comme il faut que ce soit. Trouvez au moins trois choses et notez-les. Puis, aux séquences suivantes, trouvez-en cinq, puis dix. Repérez les meilleurs passages du film. Par rapport à ceux qui vous plaisent moins, qu'ont-ils de différent ? Ce qui rend les meilleurs passages, les plus réussis, comment pouvez-vous le transférer vers ce qui vous plaît moins ?

Terminez votre entraînement en récapitulant tout ce que vous réussissez et félicitez-vous.

Évidemment, vous pouvez aussi participer à un stage de préparation à l'entretien de recrutement. Ce qui ne vous empêchera pas de travailler seul, aussi, selon les méthodes indiquées ici.

Ainsi, vous avez rassemblé votre « capital confiance », alimenté par votre sélection d'histoires de réussite. Vous vous êtes solidement entraîné, en utilisant toutes les ressources du dialogue intérieur, de la visualisation, de la simulation filmée en vidéo. Vous êtes fin prêt pour rencontrer le recruteur, alors à vous de jouer.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

réponses

1 ■ Faux
Non, au contraire, l'histoire relate une situation critique, qui met en cause un enjeu important – et pas la façon dont vous gérez au jour le jour les affaires courantes. Elle démontre comment vous vous y êtes pris pour traiter un problème sévère ou mener à bien un projet difficile.

2 ■ Faux
Si, justement, il y en a un et il est efficace :
Quelle était la situation de départ : un problème à résoudre ou un projet à réaliser, pas facile, pas gagné d'avance.
Les actions que vous avez menées.
La situation finale : problème résolu, projet réalisé, avec quels bénéfices pour l'entreprise, et quel apprentissage pour vous.

3 ■ Faux
À l'heure actuelle, peu de recruteurs utilisent encore ce questionnement portant sur des situations critiques et des comportements efficaces. Mais même si – ce qui sera le cas le plus fréquent – un recruteur ne vous pose que des questions classiques, le fait d'appuyer vos réponses sur des histoires de réussite vous donne des arguments, des preuves de vos capacités qui augmenteront fortement vos chances d'emporter la décision.

4 ■ Vrai
Quand vous présentez le résultat, vous y incluez plusieurs éléments :
Ce que vous avez produit, ce que vous avez (r)apporté à votre entreprise, les bénéfices de votre action.
Ce que vous avez appris : « j'ai compris que… j'ai découvert que… j'ai pu vérifier que… ».
Le C.Q.F.D. : ce que cette histoire et ce résultat démontrent de vous : « je suis capable de…, je sais…, je maîtrise…, j'ai plaisir à… ».

5 ■ Vrai
Vous parlez de vous, certes, mais dans un seul but : convaincre le recruteur. Et lui ne s'intéresse à vous que pour une seule raison : savoir si et comment vous réussirez dans la fonction qu'il a à pourvoir.
Dans le choix de vos histoires, puis dans votre façon de les raconter, ne perdez jamais cela de vue, ne vous trompez pas d'objectif. Visez toujours le recruteur, ce qui va l'intéresser, le concerner, le convaincre. Évaluez l'intérêt, l'impact de vos histoires de *son* point de vue à lui.

Copyright © 2012 Dunod.

10 Réussir votre entretien

Se poser les bonnes questions

Quel était l'objectif de votre CV ? Obtenir un entretien. C'est fait. Vous avez donc maintenant de nouveaux objectifs :

– vérifier que le poste offert vous convient ;

– si le poste vous convient, l'obtenir ;

– convaincre le recruteur de vos capacités.

Le CV et l'entretien ont un point commun : vous, votre expérience, vos capacités. Mais le CV n'en est que le résumé – et par écrit. Pas de contact, la distance : une information froide ; tandis que l'entretien met en présence deux personnes, face à face. C'est un outil « chaud », une rencontre vivante.

Par conséquent, la partie ne va pas se jouer seulement sur le plan technique, vos connaissances, votre expérience. Il vous faut la gagner sur un tout autre terrain : celui de la com-mu-ni-ca-tion !

- Quelles sont les différences entre l'étape CV et l'étape entretien ?
- Comment mettre toutes les chances de votre côté ?

Copyright © 2012 Dunod.

Les paroles et la musique

Toute communication combine deux éléments : le contenu et la relation. En arrivant à votre entretien, vous dites à la réceptionniste « Bonjour, je m'appelle X, j'ai rendez-vous avec M. Y », avec le sourire, d'un ton aimable ; le contenu, c'est la phrase que vous prononcez et les informations qu'elle fournit. La relation est transmise par le sourire et le ton de votre voix : le contact s'établit ici de façon favorable.

Mais imaginons que vous prononciez exactement la même phrase, visage fermé, regard ailleurs et d'un ton sec : l'effet que vous produirez sera très différent. C'est que, dans la communication, la relation pèse (beaucoup) plus lourd que le contenu. « La musique » influence davantage que « les paroles ».

Cet impact de la « musique » sur votre interlocuteur a été mesuré avec précision par un psychologue de l'université de Los Angeles, voici près d'un demi-siècle. Les résultats sont surprenants : il dépend à 55 % de ce que la personne *voit* de vous (expression du visage et gestes), à 38 % de ce qu'elle *entend* (timbre de votre voix, intonations, accent…) et seulement à 7 % de ce que vous dites, des *mots*, du contenu. Autrement dit, l'influence de votre expression sur l'autre personne relève à plus de **90 %** de la « musique » et à moins de **10 %** de vos paroles !

Cela ne signifie pas que les mots n'ont pas d'importance et que, du moment que j'ai une bonne tête et une voix de soprano ou de baryton, je peux raconter n'importe quoi. Votre interlocuteur, surtout dans une situation comme l'entretien de recrutement, vous écoute et le contenu de ce que vous présentez a de la valeur. C'est pourquoi nous avons tant insisté sur la préparation de ce contenu.

Ce que signifie le poids de la « musique », c'est que vos paroles ne sont pas reçues ici comme l'est un *écrit*, où seul compte le sens des mots, mais *à travers le prisme* de la vision et de l'audition, qui conditionne l'effet produit par vos paroles.

Si vous dites « Je suis très intéressé par votre offre, j'ai envie de travailler dans cette entreprise » en regardant le recruteur dans les yeux, le regard vif, visage ouvert, souriant, et d'un ton dynamique, alors vous

Copyright © 2012 Dunod.

soutenez et vous renforcez l'intérêt et l'envie – qu'expriment vos paroles – par la musique de votre regard, de votre visage, de votre voix.
Prononcez la même phrase d'un ton atone, les épaules voûtées, le regard perdu dans le vague. Non seulement le message de vos paroles ne passe pas, mais il se retourne contre vous, provoquant l'agacement, la méfiance ou l'hostilité.
C'est comme s'il y avait, d'un côté, le message (les paroles) et de l'autre le messager, la personne qui s'exprime, vous en l'occurrence. Si votre interlocuteur ne se sent pas bien avec vous, qui lui remettez le message, alors celui-ci ne le convaincra pas et suscitera même des sentiments négatifs.
Or nous ne pouvons pas *ne pas* émettre de « musique ». Même si vous vous y efforciez – immobile, visage sans expression, voix monocorde –, vous émettriez encore une musique : celle de la froideur, de la distance !
Pourquoi en est-il ainsi ? La musique fournit elle aussi de l'information, d'ordre *affectif*, qui conditionne la relation.
Quand vous vous trouvez face au recruteur et que vous lui parlez, vos paroles bien sûr et surtout, surtout votre musique (visage, regard, gestes, intonations…), lui disent bien des choses, à l'instant. Sur quoi ?

- Sur *vous* : comment vous êtes en train de vivre cette rencontre, dans quelles dispositions, en éprouvant quels sentiments…
- Sur *lui vu par vous* : comment vous le considérez, avec intérêt, respect, confiance, crainte, ennui…
- Sur ce que *vous voulez* de cette rencontre : votre motivation, votre implication, votre désir d'être clair, de convaincre…

L'idée que se fait de vous le recruteur en vous regardant, en vous écoutant, peut fort bien être fausse, à cause de ses préjugés, de ses stéréotypes, de ses valeurs. Elle existe pourtant bel et bien et, encore une fois, elle influence fortement son sentiment, et donc son opinion, à votre égard.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

L'effet de halo

L'importance de cet impact est encore accrue du fait d'un autre phénomène : ce que les psychologues appellent l'effet de halo. En effet, il a été démontré que, au tout premier contact, à travers les informations affectives portées par la musique, se crée aussitôt une sympathie ou une antipathie. Comme si, dès les premières secondes face à un inconnu, votre visage s'entourait d'une auréole, d'un halo lumineux ou sombre. Ce sentiment, favorable ou non, qui s'établit d'emblée (la fameuse « première impression »), *continue à agir ensuite dans le même sens*. Inconsciemment, la personne a tendance à ne retenir de ce que vous allez dire ou faire que ce qui viendra confirmer – et donc renforcer – le premier sentiment.

Savoir faire bonne impression

De tout cela, deux conséquences pratiques pour vous quand vous abordez l'entretien :

- Vous devez être attentif (au moins) autant à « la musique » que vous émettez qu'à vos paroles – et veiller à ce que les deux dimensions soient cohérentes.
- La difficulté : nos expressions, nos attitudes corporelles sont *inconscientes*. Nous ne pouvons pas les contrôler autant que nos paroles (c'est bien ce qui leur donne tant d'importance).
- Sachant l'influence cruciale du premier contact, des premiers instants, il faut les soigner particulièrement et ne pas les laisser au hasard.

Mettez-vous en condition

Si nous ne pouvons pas contrôler nos expressions, c'est que, de façon instantanée et automatique, elles traduisent ce que nous éprouvons. Elles montrent à l'extérieur ce que nous ressentons à l'intérieur. C'est donc sur l'intérieur que vous devez agir pour produire une impression favorable.

Quand vous préparez l'entretien, et aussi juste avant d'être reçu,

Copyright © 2012 Dunod.

utilisez votre langage intérieur et la visualisation (*cf.* le chapitre précédent) pour faire monter en vous ce que vous voulez (devez) extérioriser : l'énergie, la confiance en vous, la volonté de réussir, mais aussi votre intérêt pour le recruteur, votre désir de le convaincre, d'être son allié et d'en faire le vôtre.

Soyez à l'écoute de vous-même

Pendant l'entretien, vous êtes attentif, évidemment, au recruteur, vous l'écoutez, vous l'observez – et à vos réponses. Soyez attentif aussi à vous-même. Comment cela se passe-t-il pour vous ? Où en êtes-vous ? Comment vous sentez-vous ? Ne méconnaissez pas ce que vous ressentez, à l'instant même. Voici qu'affleure de l'inquiétude ? Rassurez-vous intérieurement. De l'impatience ? Faites baisser la pression. Et ainsi tout au long.

Rappelez-vous les trois sortes d'information que vous émettez en permanence et qui sont captées par le recruteur :

- **Vous**, comment vous vivez cette rencontre.
  - > Que ce ne soit jamais : comme un combat, un examen, une souffrance, une angoisse… (et autres sentiments négatifs).
  - > Toujours : avec aisance, avec plaisir. C'est agréable de parler de soi, de ce qu'on sait faire, de ce qu'on a réussi – et de découvrir un nouvel univers de travail.
- **Lui vu par vous**.
  - > Jamais : un examinateur, un prof, un tortionnaire, un bureaucrate… (et autres personnages peu sympathiques).
  - > Toujours : quelqu'un de compétent, qui vous fournit de l'information, quelqu'un avec qui vous avez envie de faire affaire.
- **Ce que vous voulez de cet entretien**.
  - > Jamais : en finir, en être débarrassé, avoir le dernier mot, engager une joute avec le recruteur…
  - > Toujours : donner la meilleure image de vous-même, montrer que vous êtes compétent, motivé, fiable, être éclairé sur l'entreprise et le poste.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Affirmez-vous dès les premières minutes

C'est le recruteur qui vous reçoit, c'est lui qui va mener le jeu. Pour autant, n'attendez pas de lui qu'il vous donne le signal de l'action, ni l'autorisation d'exister. Comportez-vous, dès l'ouverture, comme le professionnel que vous êtes.

Tout de suite, en franchissant le seuil, soyez affirmé et agissant. Vous regardez dans les yeux, vous serrez la main avec fermeté, sans excès, vous bougez, vous respirez : on voit en vous quelqu'un de vivant, qui sait pourquoi il est là et ce qu'il veut retirer de cette opportunité. Vous carburez à votre propre énergie.

Il faut que, pour le recruteur, *la première image* qu'il a de vous soit éclatante et vigoureuse. Rappelez-vous le halo autour de votre tête : sombre ou lumineux ? Cela dépend de vous.

Dès que vous êtes installé, face à face, la première priorité est dans votre *regard* : pas un regard qui affronte, bien sûr, mais qui relie, qui jette un pont entre vous, qui exprime votre intérêt, votre motivation, votre énergie. Concentrez-vous sur le positif et l'action, et votre regard s'éclaire et le transmet.

Sachez-le bien, à travers toutes les questions qu'il va vous poser, le recruteur cherche des réponses à trois interrogations fondamentales pour lui :

- Avez-vous le savoir, les connaissances, la pratique, l'expérience, le savoir-faire nécessaires ? En un mot, êtes-vous un *professionnel* (ou, si vous débutez, êtes-vous capable de le devenir) ?
- De quoi avez-vous envie ? Que cherchez-vous à obtenir ou à éviter ? Quels sont vos désirs, vos besoins, vos intérêts, vos projets ? En un mot, êtes-vous *motivé* ? (C'est évidemment essentiel, car un professionnel qui attend la retraite…)
- Comment allez-vous vous intégrer, vous entendre avec votre patron, vos pairs, vos clients, vos collaborateurs ? Créerez-vous des difficultés ou contribuerez-vous à les réduire ? En un mot, êtes-vous quelqu'un d'*ouvert* ?

Tels sont les critères de décision du recruteur. Or les réponses à ces questions, pour lui, n'attendent pas patiemment leur heure :

Copyright © 2012 Dunod.

le recruteur commence à les trouver, dès le premier instant, *dans votre seule apparence, dans la « musique » que vous émettez*. Inutile de dire que vous avez intérêt à marquer des points *tout de suite*, sinon c'est aussi d'emblée tout l'entretien qui risque d'être compromis. Et cela commence par votre présentation.

Sachez vous présenter

L'initiative appartient au recruteur. En général, il commence par vous indiquer comment votre rencontre va se dérouler : des questions sur votre CV et sur votre fonction actuelle, puis des informations sur le poste à pourvoir – pas de grande surprise. Après quoi, il vous demandera de vous présenter. Mais il peut aussi le faire dès l'ouverture.

Soyez prêt à toute éventualité. « Prêt » signifie que vous avez *préparé* votre présentation, dont nous venons de voir qu'elle peut conditionner, déjà, l'issue de l'entretien. La formule classique est celle de la « carte de visite », une présentation brève et simple, telle qu'on en fait à l'ouverture d'une réunion ou d'un stage quand tout le monde ne se connaît pas. Sur ce modèle :

« Je vous remercie de me recevoir » ou « je suis heureux de vous rencontrer ».

« J'ai maintenant huit années d'expérience, dans plusieurs domaines. D'abord, pendant trois ans, ceci et cela. Puis, l'année suivante, ceci et cela. Et maintenant, depuis un peu plus de trois ans, je dirige…, j'ai la responsabilité de x personnes et un budget de tant. »

Concluez sur *le premier C.Q.F.D. de l'entretien : celui (celle) que vous êtes aujourd'hui*. Par exemple, si vous n'avez que quelques années d'expérience, vous dites quelque chose comme : « J'ai plutôt réussi jusqu'ici mais j'ai encore beaucoup de chemin à parcourir et j'y suis très déterminé ». Si vous êtes à la maturité : « Je connais à fond tous les aspects de mon métier, la technique, la relation clients, le management, ce qui me permet d'apporter immédiatement des résultats ».

Le recruteur connaît déjà votre CV mais pas par cœur. L'avantage de cette « carte de visite » : vous le lui rappelez en ouverture,

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

synthétisé à l'essentiel et vous le faites en personne, avec votre présence, votre affirmation immédiate, ce qui est différent de la version papier. L'inconvénient : c'est une présentation classique, sûre mais qui manque d'originalité (sauf sur le dernier point : peu de candidats concluent dès ce premier instant sur leur « valeur ajoutée »).

Une autre version vous permet de vous démarquer davantage de vos concurrents. Vous dites :

« Vous cherchez une femme/un homme qui… (et vous reprenez les termes-clés de l'annonce à laquelle vous avez répondu).

« J'ai acquis une grande expérience de… (deux ou trois domaines, les plus importants), où j'ai obtenu des résultats probants. Et j'ai envie de travailler avec vous parce que… (arguments choisis selon ce que vous avez appris de l'entreprise ou, si elle est encore anonyme, par l'image que l'annonce évoque nécessairement). »

Les avantages : ils sont nombreux.

- Vous commencez par *vous* : vous êtes dans une démarche de prestation de service, vous vous adressez à un client potentiel. Et vous ouvrez, immédiatement, sur lui : ce qu'il cherche, ce dont il a besoin. Vous n'êtes pas là seulement pour vous, mais d'abord pour lui.
- Vous balisez déjà le terrain de vos *expériences réussies* (« J'ai acquis une grande expérience…, des résultats probants »), sans entrer pourtant dans le détail : il y a tout l'entretien pour cela.
- Vous vous montrez *motivé* : « j'ai envie de travailler avec vous… » et ce « vous » reboucle, pour finir, avec votre interlocuteur et son entreprise.

Un inconvénient ? Il n'y en a pas, il faut seulement que vous vous sentiez en mesure d'oser cette démarche plus originale et plus affirmée.

Qu'entend alors le recruteur ? Des réponses, dès le premier instant, à ses trois questions de fond. Que se dit-il à votre sujet ?

- Il se présente comme un *professionnel*.
- Il est *motivé*.
- Il crée le contact, à cet instant même, il est *ouvert* : il saura sans doute l'être avec d'autres.

Copyright © 2012 Dunod.

Vous venez de marquer des points décisifs, dans ces premiers instants où, parfois, tout se joue.

Les erreurs à ne pas commettre

Vous avez été invité à cet entretien : vous avez donc toutes vos chances. Mais vous ne les avez qu'*une fois*. Donc les erreurs (sérieuses) que vous pouvez commettre sont sans appel, il n'y a pas de session de rattrapage.

Ces erreurs, tous les recruteurs les constatent trop souvent : « les candidats, disent-ils, qui se mettent d'eux-mêmes en mauvaise posture, arrivent en retard au rendez-vous (il y avait des bouchons, c'est original). Ils s'installent dans mon bureau comme en pays conquis. Ou bien rasent les murs et se font tout petits. Ils me noient de détails. D'autres répondent à côté de la question. Sont confus. Trop bavards ou trop laconiques. Manquent d'exemples concrets pour illustrer leur expérience. Négatifs, ils critiquent leurs partenaires, leur patron, leur entreprise. Ne savent rien de l'entreprise qui recrute (quand elle s'est nommée dans l'annonce) et ne posent pas assez de questions à ce sujet, attendant que je leur apporte tout sur un plateau. »

Rappelez-vous. Celui (celle) que cherche le recruteur doit être, à ses yeux (et ses oreilles) : professionnel, motivé et ouvert. Vous commettez une erreur, qui retirera des points à votre « permis d'être recruté », chaque fois que vous vous montrerez non professionnel, non motivé ou fermé.

Non professionnel

Un professionnel l'est aussi dans sa démarche de recrutement. Vous ne l'êtes pas si :

- Vous ne respectez pas les règles élémentaires : retard, tenue vestimentaire, courtoisie…
- Vous n'avez pas préparé l'entretien, ne savez rien de l'entreprise et ne posez pas de questions pertinentes sur le poste à pourvoir.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

- Vos réponses aux questions sur votre parcours, votre activité, vos réussites sentent l'improvisation, sont approximatives, incomplètes.

Le recruteur en conclut alors que si vous abordez en amateur une situation aussi importante que l'entretien de recrutement, il y a peu de chances que vous soyez professionnel dans votre métier.

Non motivé

Celui qui est motivé ne se contente pas de le proclamer, il le montre : il a de l'énergie, il veut quelque chose, il a des projets, des objectifs, des ambitions.

Vous apparaîtrez peu ou pas motivé si :

- Votre carrière semble avoir suivi le fil de l'eau, comme si les événements étaient survenus par hasard et non parce que vous les avez voulus, recherchés, organisés.
- Vous manifestez peu de curiosité sur l'entreprise qui recrute, ses produits, ses marchés, son fonctionnement (alors qu'il y a tant de choses à savoir).
- Vous affichez pendant l'entretien une attitude désabusée, critique, négative sur ce que vous avez vécu.

Fermé

Un professionnel est ouvert quand il s'intègre facilement à un nouvel environnement, qu'il y prend sa place sans attendre que les autres fassent le premier pas, qu'il crée facilement des liens avec eux.

Vous risquez d'être jugé fermé si :

- Vous insistez sur les difficultés que vous avez rencontrées, à vos débuts dans votre poste, surtout du fait de vos collègues ou de votre manager.
- Vous « tirez la couverture à vous » dans vos histoires de réussite : elle paraît due à vous seul, sans que d'autres aient un rôle positif.
- Pendant l'entretien, vous restez distant, froid, vous avez du mal (ou vous ne cherchez pas) à établir un contact positif avec le recruteur.

Copyright © 2012 Dunod.

Faites le point

- Toute communication transmet à la fois un contenu, les paroles, et une relation, la « musique ». Celles-ci passe par la vision (expressions du visage, gestes, postures) et par l'audition (timbre de la voix, rythme, inflexions). Ces deux registres ne sont pas équivalents : l'impact de ce qui est dit dépend à plus de 90 % de la « musique ».
- Cet impact est au maximum quand musique et paroles s'accordent. Sinon, l'impression causée est négative, le « courant ne passe pas ». S'ajoute à cela *l'effet de halo* : la première impression, enregistrée dès le premier instant d'un échange, se grave fortement et demeure par la suite, influençant la relation dans un sens positif ou négatif.
- Compte tenu de ces facteurs, qui vont jouer un rôle essentiel dans l'entretien de recrutement, vous devez :
  > Vous mettre en condition, par un entraînement approprié (visualisation, langage intérieur).
  > Rester à l'écoute de vous-même, de vos sentiments, pendant l'entretien.
  > Préparer l'ouverture, les premières minutes, en ne perdant pas de vue les trois critères du recruteur : s'assurer que vous êtes professionnel, motivé et ouvert.
- Il est important que vous posiez de votre côté des questions au recruteur (voir plus loin : « À vous de jouer »). D'abord parce que vous avez besoin d'information sur le poste et l'entreprise ; ensuite parce que c'est encore une façon – que le recruteur observera – de vous montrer actif dans la démarche.
- Les « bonnes » questions, y compris la dernière, qui conclut l'entretien, sont claires et précises. Elles montrent que vous êtes intéressé par cette entreprise, que vous voulez connaître les enjeux de la fonction et les conditions de la réussite, que vous êtes plus préoccupé par ce que vous pouvez apporter que par ce que l'entreprise peut vous apporter.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Se tester

		vrai	faux
1	■ Si le recruteur est professionnel et honnête, il saura ne pas s'arrêter à sa première impression.	■	■
2	■ On a du temps devant soi : mieux vaut commencer l'entretien doucement et monter en puissance peu à peu.	■	■
3	■ Dans la communication, la relation (la « musique ») pèse plus lourd que le contenu (les « paroles »).	■	■
4	■ Si je prépare trop ce que j'ai à dire, je vais manquer de naturel.	■	■
5	■ Aux yeux du recruteur, je dois apparaître professionnel, motivé et ouvert.	■	■

(Réponses p. 176)

Copyright © 2012 Dunod.

À VOUS DE JOUER

Les questions à poser au recruteur

J'entends souvent dire que le candidat doit de son côté poser des questions. Mais je ne suis pas sûr de savoir lesquelles. Pouvez-vous éclairer ma lanterne ?

C'est simple : quand vous ne savez pas quelque chose qui vous serait utile, vous posez la question…

L'entretien de recrutement n'a pas pour seul but d'évaluer vos capacités et votre motivation à tenir le poste à pourvoir. Il a aussi pour fonction de vous donner une image suffisamment claire de l'*offre* et de l'entreprise : quel sera exactement votre travail, dans quelles conditions, avec quels objectifs, etc. ?

Le recruteur doit normalement vous apporter de lui-même un certain nombre d'informations. Mais pas toutes, loin de là. D'abord parce qu'il y a tant à dire : il opère sa propre sélection parmi tout ce possible en fonction de sa vision à lui. Ensuite parce qu'il agit ainsi de propos délibéré : pour vous laisser poser *vos* questions. C'est une façon de vérifier que vous êtes agissant, impliqué, motivé et organisé : vous avez prévu ce que vous avez besoin de savoir, vos questions sont pertinentes, claires et ciblées.

Quelles questions ?

Il ne s'agit pas d'en établir une *check-list* exhaustive. Les questions à poser dépendent du poste concerné et de votre propre situation. Balisons simplement les principaux domaines qui demandent à l'évidence investigation de votre part.

Le périmètre de la fonction

> Quels sont les principaux objectifs, cette année, à ce poste ? Comment ont-ils évolué par rapport à l'an dernier ?

> Serais-je responsable d'un budget ? de quelle importance ?

> Où se situe le poste dans l'organigramme de l'unité, de l'entreprise ?

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

> (Pour une fonction de management) Combien de personnes aurais-je à manager ? Quels sont leurs profils ? Serais-je responsable de leur recrutement ? de leur évaluation ? de leur formation ? de leur rémunération ?

Les relations

> Quels seraient mes principaux partenaires ? Qu'attendent-ils en priorité de cette fonction ?

> À qui devrais-je rapporter (reporting) ? Selon quelles procédures ?

L'entreprise

> Quels sont ses objectifs majeurs ? Sa stratégie ?

> Dans quel sens ses activités ont-elles évolué ces dernières années ?

> Quels sont ses principaux projets de développement ?

Les clés de votre réussite sur ce terrain

Nos conseils

Les questions que vous allez poser sont aussi révélatrices à votre sujet, pour un recruteur compétent, que vos réponses à ses questions à lui. Pour produire un effet favorable, elles doivent montrer que :

> Vous avez réfléchi, d'avance, vous ne les sortez pas d'un chapeau, ni d'un manuel. Vos questions sont claires et précises, vous êtes actif dans la démarche, vous avez vos propres critères d'analyse.

> Vous êtes réellement intéressé par cette entreprise : vous êtes curieux, désireux d'apprendre et de comprendre cet univers où vous allez peut-être passer vos prochaines années.

> Vous voulez connaître les enjeux de la fonction, les conditions de votre réussite si vous deviez l'occuper. Vous êtes concentré en priorité sur ce que *vous* apporterez et non sur ce que l'entreprise peut vous apporter. Par conséquent, vous ne donnez pas la place centrale, dans vos préoccupations, aux congés, au remboursement des notes de frais et à la mutuelle. Tout est affaire de priorités…

Copyright © 2012 Dunod.

Un dernier point. La rencontre se termine souvent par une question du recruteur : « Nous allons conclure cet entretien. Y a-t-il encore quelque chose que vous voudriez savoir ou avons-nous fait le tour ? » Il manifeste par là son souci de vérifier qu'il a bien « bouclé » son travail avec vous. Et c'est en même temps une sorte de test ultime : êtes-vous rassasié, peut-être déjà saturé, ou toujours ouvert, curieux, impliqué ?

Pour clore cette entrevue sur une note décidément positive pour vous, trouvez une dernière question à poser : tant de choses sont en jeu, importantes, intéressantes, vous ne pouvez avoir tout épuisé.

Une dernière question, donc, « pour la route » : sur l'entreprise ou sur le poste, sur un point que vous n'avez pas abordé ou que vous voulez approfondir. Après avoir entendu la réponse, n'omettez pas de remercier pour l'accueil que vous avez reçu.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

réponses

1 ■ Vrai

Oui, c'est vrai… mais pas entièrement tout de même. En effet, et nous y avons insisté, un recruteur professionnel connaît parfaitement ce phénomène, l'effet de halo, et a moins de chances de s'y laisser prendre. Malgré tout, parce que c'est inévitable, il ressentira une première impression, toujours forte au premier contact. Alors, autant qu'elle joue en votre faveur.

2 ■ Faux

Effet de halo ou pas, le temps vous est compté. Votre « montée en puissance », c'est avant d'entrer en scène, en coulisses (sur le trajet vers le rendez-vous, puis dans la salle d'attente), que vous la faites. Au moment où vous franchissez le seuil du recruteur, vous êtes déjà au meilleur de vous-même.
Être agissant et affirmé, cela signifie ne pas attendre l'impulsion ou la permission de quelqu'un d'autre, entrer en action au moment précis où vous le décidez. Cette impression, forte, que vous produisez au premier instant, vous donne, dès le départ, l'avantage sur d'autres candidats plus réservés ou hésitants.

3 ■ Vrai

Certes, le contenu importe : vous l'avez préparé avec soin et vous allez puiser dans ce trésor tout au long de l'entretien. Mais le recruteur n'a pas devant lui un dossier : c'est une personne, vous, qu'il voit, qu'il écoute. Et c'est la *relation* que vous établissez avec lui, sa qualité, son intensité qui vont déterminer sa décision.
On pourrait penser : si j'ai un excellent dossier mais que je suis moins habile à le faire valoir (moins bon à l'oral qu'à l'écrit), je vais me trouver défavorisé, c'est injuste. Peut-être un peu, mais pas tant que cela. Car l'intelligence relationnelle, dont dépend avant tout la réussite dans l'entretien, ne joue pas seulement dans cette situation. Elle sera décisive aussi dans la fonction à venir, comme pour toute personne dans l'entreprise, dès l'instant où elle est en relation avec des partenaires (c'est-à-dire, de nos jours, tout le monde).

4 ■ Faux

Si être « naturel », c'est se comporter comme vous le faites chez vous, parmi les vôtres ou entre amis, en vacances, alors au travail vous ne l'êtes jamais. Car sans être stratégique à chaque seconde, vous ne dites pourtant pas tout ce qui vous passe par la tête, vous calculez, vous manœuvrez (ce n'est pas synonyme de manipuler).
Est-il naturel de paraître stressé, en insécurité, mal à l'aise ? Non, et la préparation vous aide à ne pas l'être. Elle vous permet de mettre toute votre énergie dans l'instant présent, quand vous devez convaincre et donner

Copyright © 2012 Dunod.

de vous la meilleure image. Vous vous êtes entraîné, vous avez répété, vous allez pouvoir *jouer votre rôle* – car c'en est un – avec efficacité. Ce qui ne vous empêche nullement d'être vous-même : ce rôle, vous le tenez à votre façon à vous, qui vous appartient, qui est unique.

5 ■ Vrai

En effet, ce sont, pour le recruteur, les trois critères de qualité majeurs (même s'il les nomme autrement), les trois filtres par lesquels il va évaluer votre candidature.

Cela veut dire que, pour convaincre, pour gagner, vous devez, à tout instant pendant l'entretien, démontrer par les exemples de réussite que vous présentez et par vos attitudes dans l'entretien lui-même, que :

Vous êtes compétent, qualifié, efficace : vos *résultats* parlent pour vous.

Vous réussissez avec et par les autres, vos partenaires. Vous savez agir avec eux comme un allié et vous en faire des *alliés*.

Ces capacités, ce talent, vous *voulez* les mobiliser pour réussir dans votre nouvelle fonction.

C.Q.F.D.

Copyright © 2012 Dunod.
© Dunod - La photocopie non autorisée est un délit.

Copyright © 2012 Dunod.

Éloge du verbe « faire »

Pour obtenir la validation des acquis de son expérience, il faut raconter ce que l'on a *fait* en telle ou telle situation, estimée essentielle dans le métier considéré.

Que répondent les étudiants, quand on leur demande quels sont les bons professeurs, les excellents et les autres ? Ils racontent ce que *font* ces enseignants quand ils donnent leur cours devant eux. C'est simple, clair et juste.

À quoi reconnaîtrez-vous le candidat que vous cherchez ? Aux situations qu'il a affrontées avec succès, à ce qu'il a *fait*, ce qu'il sait *faire*.

Comment obtiendrez-vous le poste que vous désirez ? En montrant que vous savez inventer, organiser, résoudre, entraîner, que vous savez *faire*, que vous l'avez déjà *fait*.

Finalement, la méthode que nous venons de vous présenter consiste, pour l'essentiel, à refuser de se payer de mots, à laisser de côté les idées générales, pour ne prendre en compte que ce qui importe : **l'action et ses résultats**.

Alors vous-même, recruteur, candidat, qui visez la réussite et l'excellence, passez à l'acte !

Copyright © 2012 Dunod.

Copyright © 2012 Dunod.

Des mêmes auteurs

Manager par les objectifs, Dunod, 2e éd., 2004.

Vendez vos idées, Dunod, 2002.

Copyright © 2012 Dunod.